

Emmanuel COMBE
Didier BRÉCHEMIER

APRÈS LE COVID-19 LE TRANSPORT AÉRIEN EN EUROPE : LE TEMPS DE LA DÉCISION

FONDATION POUR
L'INNOVATION
POLITIQUE
fondapol.org

Roland
Berger



Mai 2020

FONDATION POUR
L'INNOVATION
POLITIQUE
fondapol.org

fondapol.org

APRÈS LE COVID-19 LE TRANSPORT AÉRIEN EN EUROPE : LE TEMPS DE LA DÉCISION

Emmanuel COMBE
Didier BRÉCHEMIER

La Fondation pour l'innovation politique
est un think tank libéral, progressiste et européen.

Président : Nicolas Bazire

Vice-Président : Grégoire Chertok

Directeur général : Dominique Reynié

Président du Conseil scientifique et d'évaluation : Christophe de Voogd

FONDATION POUR L'INNOVATION POLITIQUE

Un think tank libéral, progressiste et européen

Née en 2004, la Fondation pour l'innovation politique s'inscrit dans une perspective libérale, progressiste et européenne. Par ses travaux, elle vise deux objectifs : contribuer à un débat pluraliste et documenté, et inspirer la décision publique.

Reconnue d'utilité publique, la Fondation met gratuitement à la disposition de tous la totalité de ses travaux sur le site **fondapol.org**. De plus, sa plateforme **data.fondapol** permet à chacun de consulter l'ensemble des données collectées dans le cadre des enquêtes. Ses bases de données sont utilisables, dans le prolongement de la politique d'ouverture et de partage des données publiques voulue par le gouvernement. Enfin, lorsqu'il s'agit d'enquêtes internationales, les données sont proposées dans les différentes langues du questionnaire, soit par exemple 33 langues pour l'enquête *Démocraties sous tension*, menée dans 42 pays.

La Fondation peut dédier une partie de son activité à des enjeux qu'elle juge stratégiques. Ainsi, le groupe de travail « **Anthropotechnie** » examine et initie des travaux explorant les nouveaux territoires ouverts par l'amélioration humaine, le clonage reproductif, l'hybridation homme-machine, l'ingénierie génétique et les manipulations germinales. Il contribue à la réflexion et au débat sur le transhumanisme. « **Anthropotechnie** » propose des articles traitant des enjeux éthiques, philosophiques et politiques que pose l'expansion des innovations technologiques dans le domaine de l'amélioration du corps et des capacités humaines.

La Fondation pour l'innovation politique est indépendante et n'est subventionnée par aucun parti politique. Ses ressources sont publiques et privées.

SOMMAIRE

I. LES GÉANTS DU LOW COST VONT RENFORCER LEUR AVANCE À L'ISSUE DE LA CRISE	9
1. Les compagnies low cost n'ont pas fini de conquérir l'Europe.....	10
2. Une base de clients toujours plus large.....	20
3. La nouvelle frontière des grandes compagnies low cost : le connecting.....	22
II. LES GRANDES COMPAGNIES HISTORIQUES VONT DEVOIR RELEVER DES DÉFIS STRUCTURELS SUR LE MOYEN-COURRIER	26
1. Le difficile chemin du low cost.....	27
2. Quel périmètre pour le low cost ?.....	30
3. Devenir des compagnies low cost paneuropéennes.....	32
CONCLUSION GÉNÉRALE	34
ANALYSES ET RECOMMANDATIONS EN DIX POINTS	39

RÉSUMÉ

La crise du Covid-19 va jouer le rôle d'accélérateur dans les mutations structurelles que connaît le transport aérien en Europe depuis vingt ans sur les vols *intra* Européens, marquées par la montée en puissance des acteurs low cost. Ces derniers disposent de moyens financiers importants et vont mettre à profit la crise pour opérer une croissance géographique et ainsi mieux mailler le continent européen. Cette expansion se fera notamment par des opérations de croissance externe, par reprise des actifs d'entreprises en faillite ou en attrition. Il faut également s'attendre à un renforcement de leur investissement sur le segment business, au travers de l'augmentation des fréquences sur de grandes lignes. De même, il est probable que les low cost vont poursuivre leur stratégie de densification du réseau, en développant une stratégie de connecting à la fois au niveau intra et extra-européen. De leur côté, les grands opérateurs historiques seront certes sauvés par leurs États mais risquent toutefois d'être marginalisés demain si ils n'accélèrent pas la transformation de leur modèle économique sur le moyen-courrier. Il y a une opportunité unique pour les compagnies historiques, et les premières annonces d'Air France-KLM, de British Airways et de Lufthansa démontrent leur prise de conscience. Il leur faudra un soutien de toutes les parties prenantes pour qu'elles parviennent à une mise en œuvre effective de ces transformations.

LEXIQUE DES PRINCIPAUX TERMES UTILISÉS

Activité point à point : activité consistant à transporter des passagers d'un point A à un point B, sans aucune correspondance.

Base : aéroport sur lequel opère une compagnie qui y stationne des avions et des équipages, permettant, entre autres, un programme de vols avec des départs tôt le matin et des retours tard en soirée.

CSKO (coût unitaire au siège-kilomètre offert) : indicateur qui mesure le coût unitaire d'un siège sur un kilomètre en avion. Ce coût décroît avec la distance parcourue.

Connecting : système qui permet simplement à un passager de passer d'un vol à l'autre sur un même aéroport, sans aucune garantie de continuité, ce qui n'est pas le cas dans le cadre d'une correspondance.

Correspondance : système qui permet à un passager sur un même aéroport de passer d'un vol à l'autre en assurant le transfert de ses bagages et en lui garantissant la continuité de service entre les deux vols (prise en charge en cas de retard, par exemple).

Hub : aéroport central qui joue le rôle d'une plaque tournante, mettant en relation des vols entre eux au travers de correspondances. Un passager se rendant d'un point A à un point C fera un stop sur un hub B, qui permet de relier le vol AB avec le vol BC.

Long-courrier : vols dont la durée est supérieure à 4 heures.

Middle cost : compagnie aérienne dont le CSKO est compris entre 3 et 6 centimes du kilomètre (hors fuel).

Moyen-courrier : vols dont la durée est comprise entre 1 et 4 heures.

RSKO (recette unitaire au siège-kilomètre offert) : indicateur qui mesure le revenu généré par un siège sur un kilomètre en avion.

Slot : droit d'utiliser un créneau de décollage sur un aéroport, pour un horaire donné.

Ultra low cost : compagnie aérienne dont le CSKO est inférieur à 3 centimes du kilomètre (hors fuel).

APRÈS LE COVID-19

LE TRANSPORT AÉRIEN EN EUROPE : LE TEMPS DE LA DÉCISION

Emmanuel COMBE

Professeur des universités, professeur à la Skema Business School, vice-président de l'Autorité de la concurrence*.

Didier BRÉCHEMIER

Senior Partner, en charge du secteur transport et travel au cabinet Roland Berger*.

I. LES GÉANTS DU LOW COST VONT RENFORCER LEUR AVANCE À L'ISSUE DE LA CRISE

À l'issue de la crise du Covid-19, il est probable que de nombreuses compagnies, low cost ou non, fassent faillite en Europe ou soient en attrition (à l'image d'Alitalia), laissant ainsi le champ libre aux survivants. Un mouvement de concentration va se mettre en marche, qui pourrait même être accéléré en cas de reprise « molle » du trafic aérien et de réduction des capacités : la consolidation des parts de marché n'est en effet pas antinomique avec une contraction globale du volume du marché du transport aérien en Europe. Dans la première partie de cette note¹, nous avons constaté que les low cost disposaient à cet égard de moyens financiers importants qui leur permettront de participer à la consolidation du ciel européen. Dans cette seconde partie, nous verrons qu'ils ont une forte incitation à le faire, notamment en opérant une croissance géographique pour mieux mailler tout le territoire européen. Cette expansion se fera par des opérations de croissance externe, notamment par reprise d'actifs d'entreprises en faillite ou par du développement organique dans des aéroports, face à des compagnies aériennes fragilisées et en attrition. Il faut également s'attendre à un renforcement de leur investissement sur le segment business, au travers de l'augmentation des fréquences sur de grandes lignes, tout particulièrement pour Ryanair. De même, il est probable que les low cost poursuivent leur stratégie de densification du réseau en développant une stratégie de connecting à la fois au niveau intra- et extra-européen.

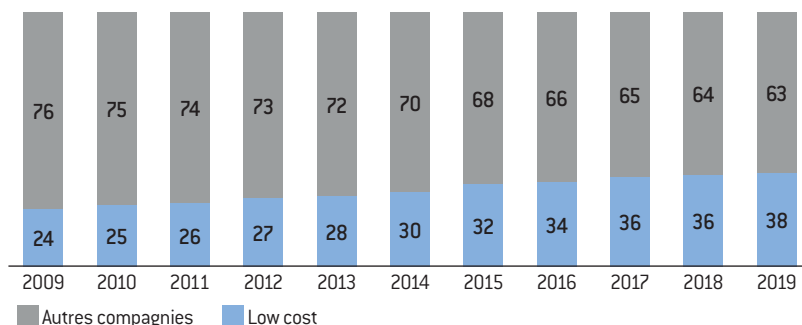
* Les auteurs de cette étude en deux volumes remercient Alexandre Charpentier, manager chez Roland Berger, pour son travail en tant que rédacteur. Les auteurs restent seul responsable de son contenu qui n'engage pas les institutions et organisations pour lesquelles ils travaillent.

1. Emmanuel Combe, Didier Bréchemier, *Avant le Covid-19, le transport aérien en Europe : un secteur déjà fragilisé*, Fondation pour l'innovation politique, mai 2020.

1. Les compagnies low cost n'ont pas fini de conquérir l'Europe

Avec près de 40 % de part de marché en 2019, on pourrait considérer que le low cost a atteint en Europe une sorte de palier naturel et que le marché va se stabiliser autour d'un nouvel équilibre 50/50 entre low cost et compagnies historiques. Pour faire simple : aux low cost la clientèle touristique, ethnique et des *city breaks*, les aéroports secondaires avec de faibles fréquences de vol, l'offre dépouillée et spartiate, le marché du point à point ; aux compagnies majors la clientèle business, l'offre de services enrichie, les bonnes fréquences et les bons slots sur les grands hubs, avec des correspondances vers le long-courrier. Bref, une sorte de partition du marché, chacun faisant son métier, avec ses atouts propres. Mais cette vision nous semble à la fois naïve, erronée et dépassée.

Parts de marché des low cost en Europe (en %)



© Fondation pour l'innovation politique – 2020

Source : Roland Berger, OAG.

Pas de freins majeurs à leur croissance

Il est parfois avancé que les low cost, qui ont désormais plus de vingt ans d'existence (et même trente ans pour Ryanair), vont lentement mais sûrement voir leur modèle de coût dériver vers le high cost. Comme de leur côté les compagnies historiques font des efforts de productivité pour réduire leurs coûts sur le moyen-courrier, on pourrait penser qu'un processus de convergence des deux modèles va s'opérer. C'est ce qui s'est passé aux États-Unis, où les compagnies majors affichent aujourd'hui un modeste écart de CSKO de 20 % avec des compagnies low cost comme Southwest Airlines qui se sont « embourgeoisées ». Cependant, l'Europe n'est pas les États-Unis et, pour l'heure, comme nous l'avons vu dans la première partie de cette note, aucun signe de dérive des coûts n'est perceptible, notamment chez les ultra low cost comme Ryanair : non seulement les coûts unitaires sont très bas, mais ils le restent.

Il est également affirmé que le modèle low cost, notamment dans sa version ultra low cost, va voir son développement contrarié en Europe, dans la mesure où il reposerait sur un artifice consistant à ne pas respecter les règles de droit. Il est vrai que Ryanair connaît depuis longtemps des déboires avec la justice européenne, que ce soit en matière de droit du travail ou d'aides aéroportuaires, mais il est pourtant peu probable que ces obstacles remettent fondamentalement en cause la pérennité de son modèle tant que l'Europe n'aura pas harmonisé ses règles sociales et fiscales, ce qui n'est pas à l'ordre du jour.

Sur le front du droit du travail, rappelons que le modèle de Ryanair repose sur l'externalisation des contrats de travail, conclus sous droit irlandais, moins protecteur que dans d'autres pays d'Europe. La situation a connu une évolution récente à la suite d'une décision de la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) de septembre 2017, qui a reconnu le droit du personnel de cabine de la compagnie irlandaise basé à l'aéroport de Charleroi de se voir appliquer le droit du travail belge, plus protecteur que le droit irlandais. Pour autant, cette inflexion n'a pas suscité pour le moment une requalification des contrats de travail sur la base du lieu de travail habituel du personnel. De même, du côté du droit à se syndiquer, la pénurie de navigants en 2018 a conduit Ryanair, à la suite d'importants mouvements de grève, à le reconnaître dans plusieurs pays d'Europe où elle possède des bases et à augmenter fortement les salaires des pilotes. Mais si Ryanair a dû lâcher du lest – en consentant des hausses de salaire significatives, allant jusqu'à 20 % –, le coût des personnels navigants (technique et commercial) représente en moyenne 11 % du coût total de la compagnie, loin derrière le fuel (43 %). Il est donc peu probable que le choc sur le coût du travail remette en cause la pérennité de son modèle, même s'il a contribué à diminuer la marge. Qui plus est, Ryanair va adapter rapidement ses coûts de personnel à la crise du Covid-19 : ainsi, la compagnie irlandaise a annoncé le 1^{er} mai 2020 un plan de réduction de ses effectifs qui pourrait aboutir à la suppression de 3 000 postes, à la mise en place de congés sans solde, à des réductions de salaire et à la fermeture de plusieurs bases en Europe.

Quant aux subventions aéroportuaires perçues par Ryanair (officiellement des aides marketing-commerciales), elles alimentent certes un abondant contentieux depuis vingt ans mais celui-ci n'a pas donné pour le moment de résultats très probants. Ainsi, à titre d'exemple, Air France a porté plainte en 2009 auprès de la Commission européenne, accusant Ryanair d'avoir bénéficié de 35 millions d'euros d'aides illégales en France et de 600 millions d'euros au niveau européen. Ces subventions constitueraient des aides d'État illégales, contraires aux articles 107 et 108 du TFUE. Mais les choses ne paraissent pas si claires en droit : par exemple, la Commission européenne peut autoriser des aides au démarrage de lignes pour autant que ces aides restent proportionnées et limitées dans le temps. De même, lorsqu'une compagnie aérienne bénéficie de redevances aéroportuaires favorables, la Commission européenne

vérifie si cet avantage contribue à la rentabilité additionnelle de l'aéroport. Ainsi, les accords conclus entre Ryanair et l'aéroport de Francfort-Hahn en 1999, 2002 et 2005 n'ont pas été considérés par la Commission européenne comme des aides d'État dans la mesure où ces accords ont généré des bénéfices supplémentaires pour l'aéroport au moment de leur conclusion. Bref, l'abondant contentieux sur les subventions, s'il conduit parfois à des remboursements d'aides publiques, n'est pas de nature à remettre fondamentalement en cause la logique du modèle de Ryanair. On peut même envisager que la crise du Covid-19 conduite à un retournement complet de situation dans le contentieux sur les aides d'État : une compagnie comme Ryanair pourrait à son tour porter plainte devant la Commission pour dénoncer les aides dont ont bénéficié les grandes compagnies historiques, en arguant qu'elles sont discriminatoires et faussent la concurrence en Europe.

Il est donc probable que les grandes compagnies low cost, qui disposent d'une bonne santé financière, ne vont pas s'arrêter de croître en Europe. Il leur reste encore la moitié du marché point à point à conquérir, notamment au départ des métropoles françaises. Pour se convaincre de leur ambition, il suffit de regarder leurs prévisions de croissance de flotte, qui donne véritablement le tournis. Par exemple, Ryanair compte opérer une flotte de 585 appareils à l'horizon 2024, avec 200 millions de passagers transportés. Il faudra bien mettre tous ces avions quelque part.

À supposer même que le marché post-Covid-19 soit en contraction en Europe, les grandes compagnies low cost pourront tirer parti de leur puissance financière et de leur marque paneuropéenne pour prendre des parts de marché aux concurrents en souffrance. De plus, si c'est le réseau européen qui repart le premier, les compagnies historiques vont souffrir sur leur réseau le plus rentable, à savoir le long-courrier, et vont devoir se battre sur le marché européen face à des opérateurs low cost très compétitifs.

4

Au-delà du *flight shame*, il n'existe aucun frein à la croissance des grandes compagnies low cost en Europe (en particulier en cannibalisant les *legacies* et en induisant du volume de trafic), même si elles représentent déjà plus de 40% du marché.

La conquête des territoires n'est pas terminée, notamment en France

Les grandes compagnies low cost ont pour ambition d'opérer un maillage très fin du territoire européen, dans le but de multiplier les connexions possibles entre régions. EasyJet le fait au travers de son implantation dans de grands aéroports, qui relie entre elles des capitales nationales et régionales. On peut véritablement parler de compagnie paneuropéenne. L'enjeu pour cette compagnie est alors d'augmenter ses fréquences sur les lignes plutôt que d'ouvrir de nouvelles lignes.

De leur côté, Ryanair ou Wizz Air ciblent plutôt les petits aéroports régionaux. Il leur reste donc à compléter leur réseau par l'implantation dans des aéroports de plus grande taille, comme Ryanair l'a fait à Madrid et à Rome. Du côté de Vueling et de Wizz Air, leur réseau reste marqué par une orientation géographique très forte. Vueling est plutôt implantée dans le sud de l'Europe, notamment en Espagne et en Italie, tandis que Wizz Air opère pour l'essentiel des lignes en lien direct avec l'Europe de l'Est. Si elles veulent devenir des acteurs globaux, ces deux compagnies devront sortir de leur périmètre géographique pour ouvrir des bases dans d'autres parties de l'Europe. Bien que sur des modèles différents, ces deux compagnies pourraient d'ailleurs générer de réelles synergies commerciales en travaillant ensemble.

Cette croissance géographique est rendue possible par le fait que l'implantation du low cost n'est pas uniforme selon les pays. De manière schématique, on peut distinguer plusieurs cas de figure. Il existe tout d'abord des pays dans lesquels le low cost a conquis une forte part de marché (supérieure à 40 %) et où les opérateurs fragiles sont aujourd'hui peu nombreux car l'essentiel de la consolidation a déjà eu lieu. Il s'agit du Royaume-Uni et de l'Espagne. La marge de progression des compagnies low cost y est donc assez limitée. Dans le cas du Royaume-Uni, si le marché domestique est aujourd'hui en duopole entre easyJet et British Airways à la suite de la faillite de Flybe, le marché à destination de l'Europe est assez concurrentiel et met aux prises trois acteurs, dont deux low cost : Ryanair est le leader, avec une part de marché de 21 %, devant easyJet et British Airways. Le marché espagnol voit également s'affronter la filiale de IAG Vueling, Ryanair et easyJet.

Potentiel de développement du low cost par pays

























	Faible part du low cost dans le pays	Forte part du low cost dans le pays
Forte marge de progression	<ul style="list-style-type: none"> • France au départ de la province • Allemagne au départ de la province 	<ul style="list-style-type: none"> • Italie • Norvège • Portugal • Pays de l'Est
Faible marge de progression	<ul style="list-style-type: none"> • France au départ de Paris • Allemagne au départ des hubs 	<ul style="list-style-type: none"> • Marché britannique • Marché espagnol

© Fondation pour l'innovation politique – 2020
Source : Roland Berger.

Il existe ensuite des pays dans lesquels le low cost a conquis une forte part de marché mais où un opérateur important pourrait rapidement faire faillite ou être en forte attrition. Il s'agit de l'Italie, de la Norvège, du Portugal et des pays de l'Est. Dans ce cas, le low cost pourrait mettre à profit ces défaillances pour se renforcer encore. En Italie, l'attrition d'Alitalia permettrait de mettre la main sur des créneaux à Milan et Rome. Ryanair, déjà premier opérateur en Italie, pourrait ainsi renforcer son emprise sur la Péninsule. Pour la Norvège,

une faillite de Norwegian permettrait d'acquérir des parts de marché au départ d'Oslo, de Stockholm, de Copenhague mais aussi de Londres-Gatwick. Dans le cas du Portugal, la situation délicate de TAP Air peut permettre à easyJet et à Ryanair de récupérer des parts de marché sur Lisbonne et Porto, sans compter quelques slots à Paris-Orly. Enfin, dans les pays d'Europe de l'Est, de nombreux opérateurs nationaux sont en difficulté (Air Baltic, Air Moldova, Air Serbia, LOT, Tarom) et la consolidation pourrait profiter à des opérateurs low cost comme Wizz Air et Ryanair, qui sont les deux low cost les plus présentes. EasyJet n'est *a priori* pas partie prenante sur cette zone de l'Europe.

Top 3 des compagnies low cost dans les pays d'Europe de l'Est en 2019

Pays	1		2		3	
	Compagnie	Part de capacité (en %)	Compagnie	Part de capacité (en %)	Compagnie	Part de capacité (en %)
Bulgarie		24		16		13
Hongrie		31		16		7
Lettonie		59		13		7
Lituanie		31		24		10
Pologne		26		26		20
Roumanie		36		17		15
Serbie		45		11		5
Ukraine		36		8		8

© Fondation pour l'innovation politique – 2020

Source : Roland Berger, Innovata.

Enfin, nous trouvons des pays comme l'Allemagne et la France, où le low cost représente une part de marché encore limitée – inférieure à 30 % – mais où existent des possibilités de croissance. En Allemagne, le marché domestique est verrouillé par le groupe Lufthansa, qui dispose d'une part de marché de 87 %. Sur le marché des vols vers l'Europe, la part de Lufthansa est plus faible, de l'ordre de 37 %, mais il n'existe pas pour l'heure de grand concurrent. Ryanair dispose d'une part de marché de 10 % et easyJet de 6 %. Il existe

donc une marge de progression pour les acteurs low cost sur le segment Allemagne-Europe, notamment compte tenu du fait que de nombreux petits acteurs sont encore présents.

Dans le cas de la France, la situation concurrentielle ressemble de prime abord à celle de l'Allemagne, avec un opérateur historique dominant sur son marché domestique et aucun concurrent low cost sous pavillon national. Mais, à la différence de l'Allemagne, Air France fait déjà face à un concurrent de taille, easyJet, qui dispose d'une part de marché de 15 à 20 %. Les marges de progression du low cost existent toutefois en France mais elles sont différenciées selon les segments de marché :

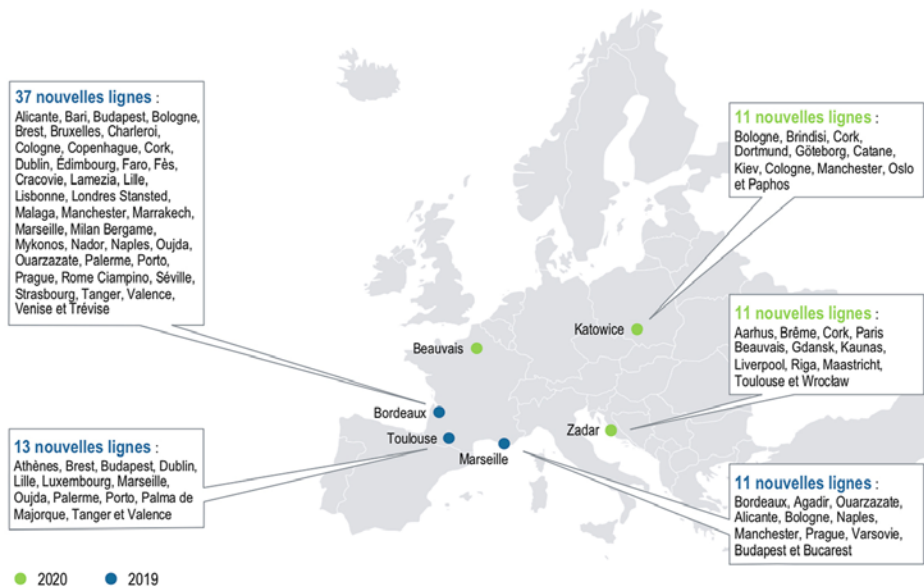
- sur l'axe Paris-province, il est peu probable que les low cost puissent significativement augmenter leur présence au départ d'Orly, faute de créneaux disponibles. En effet, le groupe Air France reste dominant, avec une part de marché de 78 %, grâce à la maîtrise des slots et à la mise en place d'un outil d'une redoutable efficacité, La Navette, qui assure une forte fréquence de vols sur des routes principales comme Paris-Toulouse. Sur Roissy-Charles-de-Gaulle, en revanche, le jeu est plus ouvert et easyJet peut encore monter en puissance en rajoutant de la fréquence sur les grandes lignes. Par ailleurs, sur cet axe, la présence d'un réseau ferroviaire grande vitesse constitue un frein à l'essor de l'aérien, ce qui limite également les parts de marché des low cost ;
- sur l'axe province-province, les aéroports régionaux sont peu congestionnés, à l'exception de Nice et Lyon, et aucun obstacle n'empêche donc les low cost de continuer à monter en puissance. Air France a d'ailleurs subi en quelques années une très forte dégradation de sa part de marché, passant en dix ans de 82 à 52 %. Cette chute s'est faite pour l'essentiel au profit d'easyJet, mais l'arrivée de Ryanair sur les aéroports régionaux pourrait accélérer ce processus ;
- sur les vols province-Europe, les low cost sont déjà fortement majoritaires avec près de 40 % du marché pour easyJet et Ryanair. Au départ de Bordeaux, Lyon, Marseille, Nantes et Toulouse, Volotea a également réussi en quelques années à créer un trafic de loisirs à destination de métropoles régionales du sud de l'Europe. Les parts de marché additionnelles se feront au détriment d'acteurs historiques comme Lufthansa (lignes avec Lyon ou Toulouse) ou British Airways (lignes avec Lyon ou Nice), mais aussi Air France (qui existe surtout sur ce marché avec Transavia et Hop !) ou avec l'ouverture de nouvelles lignes sur des aéroports peu congestionnés ;
- sur les vols Paris-Europe, Air France est encore le premier acteur avec plus de 30 % du marché, nettement devant EasyJet, Vueling et Transavia, pesant chacun près de 10 %. Ce marché est à n'en pas douter un marché ciblé par les opérateurs low cost, même si la faible disponibilité de slots à Paris limite leur développement pour le moment.

Il est donc probable que les compagnies low cost continuent à pousser leurs pions en France sur les lignes transversales, à la fois domestiques et vers l'Europe. À cet égard, l'ouverture de bases par Ryanair en France depuis 2019 marque une évolution importante dans le paysage aérien français. En effet, à la suite d'un contentieux sur le droit du travail, Ryanair avait fermé sa seule base de Marseille en 2011. Depuis cette date, les vols vers la France étaient opérés par des avions basés dans d'autres pays. À la suite de la décision de Ryanair d'appliquer le droit du travail français sur le territoire français, la compagnie irlandaise a décidé en 2019 de revenir sur le sol français et a ouvert trois bases, à Bordeaux, Marseille et Toulouse. Pour l'heure, le retour se fait avec mesure : trois avions basés sur chaque aéroport et le lancement d'une cinquantaine de nouvelles lignes, principalement sur des destinations loisirs ou vers de grandes métropoles régionales d'Europe.

Mais l'impact concurrentiel de Ryanair sur le marché français pourrait bien se révéler redoutable à l'avenir. En effet, la compagnie low cost commence à se positionner sur plusieurs liaisons domestiques transversales, à l'image de Bordeaux-Marseille, ce qui aura un impact sur les concurrents, notamment sur Air France. Une fois installée et la ligne testée, rien ne s'oppose à ce que Ryanair augmente ses fréquences, notamment pour cibler la clientèle business et pour détourner des clients du hub d'Air France à Roissy, au profit d'autres hubs européens. Ryanair pourrait aussi s'attaquer demain aux hubs régionaux, comme Lyon, ou prendre pied sur Nantes, en venant concurrencer directement Transavia, easyJet et Volotea.

Quant à la forteresse de Paris, aucun projet de Ryanair n'est pour l'instant annoncé. La low cost reste centrée sur Beauvais, qui est situé à plus de 1 h 30 de Paris. Le niveau des redevances et les contraintes de créneaux dissuadent pour le moment la compagnie irlandaise de défier frontalement Air France et easyJet. Toutefois, le modèle de l'aéroport de Beauvais fonctionne avec une marge générée par les bus Paris-Beauvais qui permettent de financer l'aide aux compagnies aériennes, notamment à Ryanair. Si ce modèle venait à changer, à la suite, par exemple, du développement des « bus Macron » sur Paris-Beauvais, les aides pourraient être réduites et la compagnie aérienne Ryanair pourrait souhaiter venir s'installer à Paris-Charles-de-Gaulle. Avec Ryanair, tout peut devenir possible, dans un délai très rapide, si un acteur venait à libérer des créneaux sur Paris. Les Italiens l'ont appris à leurs dépens : à la faveur des difficultés d'Alitalia, Ryanair est devenue la première compagnie aérienne de la Péninsule.

Lignes et bases ouvertes par Ryanair en 2019-2020



© Fondation pour l'innovation politique – 2020
Source : Roland Berger, données compagnies.

5

Les opérateurs low cost n'ont pas terminé leur maillage fin du territoire européen, en particulier dans des pays comme l'Allemagne ou la France, où ils sont moins présents qu'ailleurs. Sur les lignes au départ de la province et à destination de l'Europe, les low cost peuvent encore gagner des parts de marché dans ces deux pays. On ne peut exclure non plus que Ryanair, à la faveur de la fragilité d'un opérateur, vienne s'attaquer à Paris, après avoir repris pied en France en 2019 et ouvert des bases à Bordeaux, Marseille et Toulouse, en particulier si les redevances aéroportuaires parisiennes devenaient plus compétitives à l'issue de la crise.

L'expansion géographique des compagnies low cost passera par une croissance interne et externe

La stratégie d'expansion géographique des compagnies low cost en Europe peut prendre deux formes principales :

- une croissance interne, par ouverture de nouvelles lignes et implantation sur de nouveaux aéroports, notamment pour profiter de l'attrition de certains acteurs historiques ;
- une croissance externe, au moyen d'une fusion-acquisition ou de l'acquisition de créneaux à la suite d'une faillite.

Si les opérateurs low cost ont en règle générale opéré leur croissance par un développement interne, on ne peut exclure qu'après la crise du Covid-19 ils recourent davantage à la croissance externe, et ce pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, les opportunités de rachat de compagnies risquent de se multiplier, compte tenu de la baisse de leur valeur de marché. Les compagnies qui sont cotées en Bourse ont ainsi connu une chute de leur valeur boursière comprise entre 30 et 60 % (Norwegian a même vu sa valeur diminuer de 80 % en l'espace d'un mois).

Par ailleurs, compte tenu de l'incertitude sur la reprise du trafic dans l'aérien, une croissance externe présente l'avantage de ne pas accroître les capacités en sièges, ce qui contribuerait à une diminution du prix du billet. Face au risque de surcapacités en Europe, le rachat d'opérateurs existants est moins risqué qu'une croissance interne.

La croissance externe permet également de bénéficier des compétences d'une autre compagnie, que ce soit en termes de connaissance des marchés géographiques ou de notoriété locale (comme Wizz Air en Europe de l'Est), ou encore de transfert de modèle économique (si l'on rachète par exemple une compagnie low cost).

L'extrême fragmentation du marché européen, avec l'existence de compagnies dans une situation financière fragile, peut aussi conduire les entreprises à se concentrer dans le but de réduire la concurrence et d'augmenter ainsi le prix moyen des billets.

En dernier lieu et à titre principal, la croissance externe permet de mettre la main sur une ressource rare, à savoir les portefeuilles de créneaux dans les grands aéroports congestionnés, ce que ne permet pas par définition la croissance interne. Rappelons en effet que pour opérer une ligne entre un point A et un point B, une compagnie aérienne doit disposer au préalable d'un créneau (*slot*), c'est-à-dire d'une autorisation de décoller ou d'atterrir à l'intérieur d'une plage horaire donnée (en général de 10 minutes), un jour donné, sur la piste d'un aéroport donné. Le créneau horaire, accordé gratuitement par la puissance publique, confère un droit d'usage à celui qui le détient mais il ne constitue pas en tant que tel un droit de propriété sur la ressource. Sur les aéroports dits secondaires, de nombreux créneaux sont disponibles tout au long de la journée et l'ouverture d'une nouvelle ligne par une compagnie low cost ne pose aucune difficulté. En revanche, au départ de grands aéroports tels que Roissy-Charles-de-Gaulle ou Heathrow, le nombre de créneaux offerts par l'aéroport est une ressource rare, en quantité insuffisante par rapport au nombre de *slots* demandés par les compagnies, notamment sur les plages de décollage-atterrissage les plus attractives, celles du matin et du soir. Sur ces aéroports saturés, l'attribution des créneaux horaires obéit à des règles qui

favorisent en pratique les compagnies déjà installées. En particulier, la règle du « droit du grand-père », énonce qu'un transporteur qui a déjà exploité un créneau horaire peut prétendre à ce même créneau pour la saison suivante. Il en résulte que sur les aéroports congestionnés, la part des *slots* historiques dans le total des *slots* est comprise entre 80 et 90 %, et atteint même 99 % dans le cas de Heathrow.

L'accès aux *slots* constitue donc une véritable barrière réglementaire qui permet aux opérateurs historiques de limiter le développement de leurs concurrents low cost, sauf si ces derniers rachètent une compagnie déjà implantée dans un aéroport congestionné ou achètent, comme c'est déjà le cas sur Heathrow, des créneaux de décollage sur le marché secondaire. Il en résulte que la véritable valeur d'un actif dans l'aérien n'est pas représentée par les avions mais par les créneaux de décollage dans les aéroports congestionnés. Par définition, ces créneaux ont peu de chance de pouvoir être acquis par croissance interne. En effet, comme leur nombre est limité, il est rare que des créneaux se libèrent dans un grand aéroport. Il n'y a donc pas d'autre choix pour croître que de procéder au rachat d'une entreprise déjà présente dans l'aéroport ou de participer à l'attribution de ses créneaux lorsqu'elle a fait faillite. C'est exactement ce qui s'est passé à Orly, à la suite de la faillite d'Aigle Azur. De même, lors de la faillite d'Air Berlin, easyJet a bénéficié de précieux créneaux sur Berlin Tegel, à la suite de la reprise d'Air Berlin par Lufthansa : comme le leader allemand se retrouvait en position dominante sur l'aéroport, des créneaux ont été cédés à easyJet. Dans un passé récent, easyJet a mis également à profit la faillite de compagnies comme Thomas Cook et Monarch sur le sol anglais pour récupérer des créneaux.

Bien entendu, cette croissance externe trouvera un frein dans le contrôle des opérations de fusion-acquisition opéré par les autorités de concurrence. Si elle conduit à l'émergence de positions dominantes sur certains aéroports ou sur certaines lignes, une fusion-acquisition ne peut pas être acceptée telle quelle et peut même être bloquée. Par le passé déjà, la Commission européenne a interdit des projets de rachat dans l'aérien, à l'image d'Aer Lingus-Ryanair ou d' Aegean-Olympic Airways.

6

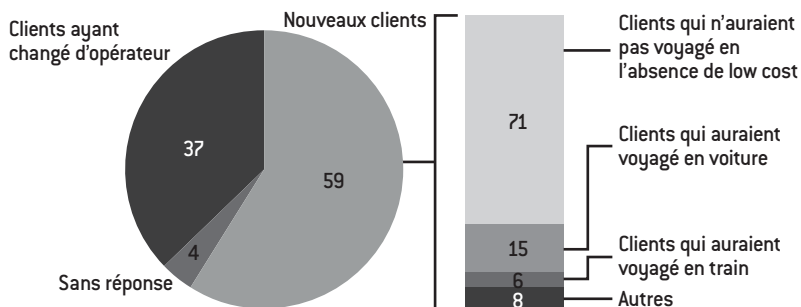
Il est probable que les grandes compagnies low cost continuent à croître en interne et en externe, notamment en rachetant les actifs des compagnies en difficulté pour mettre la main sur les précieux créneaux de décollage dans les grands aéroports. Le principal obstacle à cette stratégie de croissance externe sera surtout réglementaire, avec un contrôle des opérations de concentration qui peut bloquer des fusions qui porteraient atteinte à la concurrence sur le marché.

2. Une base de clients toujours plus large

Les limites d'une stratégie orientée vers la clientèle de loisirs

Le modèle low cost est né il y a vingt ans à partir de l'idée de « faire voyager ceux qui ne voyagent pas », c'est-à-dire pour l'essentiel une clientèle de loisirs, ethnique, de jeunes ou de « *visiting friends or relatives* » (les *city breaks*). Le low cost a donc prospéré sur le phénomène de l'induction de trafic, lié à un prix moyen du billet très bas². Selon une étude de 2004 de l'European Low Fares Airline Association (ELFAA), initiée au moment même où le low cost commençait sa croissance en Europe, 59 % des clients du low cost aérien étaient de nouveaux clients. Parmi ceux-ci, 71 % disaient qu'ils n'auraient pas voyagé en l'absence de low cost. Parmi ceux-ci, 71 % disaient qu'ils n'auraient pas voyagé en l'absence de low cost. Parmi ceux-ci, 71 % disaient qu'ils n'auraient pas voyagé en l'absence de low cost.

Provenance des clients du low cost aérien (en %)



© Fondation pour l'innovation politique – 2020

Source : ELFAA 2004.

Cet effet d'induction a permis aux compagnies low cost de stimuler le trafic aérien en Europe en misant sur l'envie de voyager des personnes. Mais cette stratégie de volume présente deux risques.

Le premier risque est que cette stratégie dépend fortement de la capacité à pratiquer durablement des prix bas. Ce type de clientèle est fortement élastique au prix : une hausse du prix de 10 % peut conduire à une diminution très forte de la demande, de l'ordre de 15 % selon certaines estimations. Qui plus est, il existe un « prix psychologique » au-dessus duquel les clients ne voyagent plus en avion et privilégient d'autres moyens de transport, voire renoncent à voyager. Dans la mesure où le modèle low cost est rentable grâce à de forts coefficients de remplissage, une dérive des prix à la hausse peut remettre en

2. Pour l'effet d'induction, voir l'analyse menée sur l'aéroport de Lyon in Emmanuel Combe, *Les Vertus cachées du low cost aérien*, Fondation pour l'innovation politique, novembre 2010 (www.fondapol.org/etude/combe-les-vertus-cachees-du-low-cost-aerien/).

cause la viabilité du modèle. On nous objectera qu'il suffit que les compagnies low cost restent très performantes sur leur base de coût pour éviter une telle dérive. Mais c'est oublier qu'un choc exogène peut conduire à augmenter le prix du billet. Songeons, par exemple, à une hausse durable de prix du pétrole, même si ce scénario semble peu probable dans les années à venir : dans la mesure où le kérosène représente plus de 40 % des coûts variables d'une compagnie comme Ryanair, une hausse durable de son prix ne peut que se traduire à terme par une augmentation du prix du billet une fois que les instruments de couverture ont été épuisés.

Le second risque est que, dans un contexte de *flight shaming* (« honte de prendre l'avion »), on ne peut exclure un changement structurel de comportement des jeunes générations qui les conduiront à moins voyager « pour le plaisir ». S'il est difficile à ce jour de quantifier la réalité de cette menace, elle n'en demeure pas moins potentielle.

Dans cette perspective, une réorientation du trafic vers une clientèle business, qui voyage par obligation, permet de limiter ce risque. Selon différents travaux, l'élasticité au prix de la demande de voyages d'affaires sur le moyen-courrier serait seulement de $-0,7^3$. De même, la clientèle des VFR (*visiting friends and relatives*) présente une élasticité au prix plus faible que la clientèle de loisirs pure dans la mesure où les vols sont récurrents et vers la même destination.

Les compagnies low cost ont déjà pris le chemin de la clientèle business

À vrai dire, les compagnies low cost – tout particulièrement les opérateurs middle cost comme easyJet ou Vueling – ont depuis longtemps déjà développé un portefeuille de clientèle mixte, incluant une part business. On observe d'ailleurs, en termes de produits offerts à la clientèle, une certaine forme de convergence entre l'offre des compagnies historiques, qui s'optionalise, et celle des grandes compagnies low cost, fondée sur la vente d'options à forte valeur ajoutée.

Ainsi, dans le cas d'easyJet, les clients business représenteraient plus de 25 % du total de ses passagers. Ce chiffre n'est guère surprenant, dans la mesure où easyJet opère pour l'essentiel au départ de grands aéroports, avec des coûts opérationnels élevés, compte tenu du poids des charges aéroportuaires. Il est donc nécessaire d'attirer une clientèle à haute contribution. L'enjeu principal pour easyJet est alors moins d'ouvrir de nouvelles lignes que de développer les fréquences sur une ligne pour permettre aux hommes et femmes d'affaires de partir à tout moment et de faire un aller-retour journée. Cette orientation

3. On peut toutefois objecter que l'élasticité-prix des passagers business risque d'évoluer post-Covid-19 avec une sensibilité plus forte au prix, compte tenu de l'utilisation plus répandue des visioconférences. Personne n'est aujourd'hui capable de prédire précisément cet impact.

business se traduit par une offre de services assez large chez easyJet : choix du siège, billets modifiables sans frais, carte de fidélité Flight Club, *speedy boarding*, salon d'attente, etc. De même, dans le processus de réservation, easyJet est présente sur les Global Distribution Service (GDS), afin de permettre une gestion des réservations plus simple et automatisée.

De même, contrairement à une idée répandue, Ryanair dispose déjà d'une solide base de clients affaires, constitué principalement de membres de petites et moyennes entreprises localisées dans des métropoles régionales. Comme easyJet, la compagnie irlandaise revendique 25 % de clients affaires. Ryanair a d'ailleurs lancé dès 2014 une offre Business Plus, avec un *fast track*, un billet flexible et des sièges Premium. Ryanair est également présente dans le GDS. Il ne faut donc pas réduire le marché de Ryanair à la clientèle de loisirs, ethnique et *city break*. La nouveauté pour Ryanair consiste plutôt à partir à la conquête d'une clientèle affaires sur de grandes plateformes, qui imposent des coûts opérationnels plus élevés. On notera, par exemple, que la compagnie augmente le nombre de fréquences lorsqu'elle parvient à prendre pied dans de grands aéroports, comme à Rome où elle opère des vols quotidiens sur des lignes principales.

On peut même imaginer que, demain, les low cost noueront des partenariats avec d'autres opérateurs de transport dans le but d'augmenter leur fréquence et de mieux répondre ainsi aux attentes de la clientèle affaires. En particulier en Europe, où le transport ferroviaire doit se libéraliser sur les marchés nationaux à partir de 2021, nous pouvons envisager que de nouveaux entrants ou des opérateurs ferroviaires historiques tissent des alliances avec des compagnies aériennes, afin d'augmenter le nombre de fréquences sur une destination donnée (par exemple Marseille-Paris) ou de jouir de la puissance commerciale du partenaire aérien (contrats avec les entreprises, notoriété de la marque, coûts de distribution sur une plateforme comme easyJet Worldwide, les sites des compagnies aériennes historiques ou tous les acteurs de la distribution en ligne).

3. La nouvelle frontière des grandes compagnies low cost : le connecting

Les grandes compagnies low cost ne vont pas seulement continuer à s'étendre en ouvrant de nouvelles bases et lignes en Europe et en diversifiant leur clientèle vers le marché business. Elles vont également densifier leur maillage territorial en développant les vols en connexion, en Europe et hors d'Europe, au travers de partenariats avec d'autres compagnies aériennes. Cette nouvelle offensive vient fragiliser un peu plus les compagnies historiques en s'attaquant au cœur même de l'organisation de leur réseau, fondé sur le hub et les vols en correspondances.

Le connecting, ce n'est pas la correspondance

Pour bien comprendre la nouveauté introduite par les low cost avec le connecting, il est nécessaire de revenir sur le modèle des grandes compagnies historiques, fondé sur la maîtrise d'un hub.

Un hub est une grande plateforme aéroportuaire mettant en relation différents vols : des vols d'appoint viennent alimenter de grandes lignes à très fort trafic. Le hub permet, par exemple, d'offrir aux passagers résidents à Pau d'aller à New York en faisant un stop à Paris-Charles-de-Gaulle. Ce faisant, le passager qui habite à Pau se voit offrir, moyennant un stop, un large portefeuille de destinations dans le monde, qui ne peuvent pas être offertes directement depuis Pau. Certains hubs, comme celui d'Air France à Paris-Charles-de-Gaulle ou celui de Lufthansa à Francfort, font majoritairement la jonction entre vols court ou moyen-courrier et vols long-courrier. D'autres hubs, comme celui d'Orly ou de Lyon Saint-Exupéry pour Air France, mettent en relation des vols domestiques entre eux ou vers l'Europe. Il existe aussi, à l'image d'Emirates à Dubaï ou de Turkish Airlines à Istanbul, des hubs entre vols long-courrier. Mais quelle que soit sa configuration, le hub est construit sur le principe de la correspondance, lequel garantit aux passagers :

- un seul processus de réservation de billet ;
- une prise en charge en cas de perturbations de l'un des vols (annulation, retard, etc.) ;
- un temps d'attente minimisé entre les deux vols ;
- un transit facilité, avec le transfert automatique des bagages.

Ce modèle de correspondance est très coûteux et complexe à gérer pour une compagnie puisqu'il faut coordonner la logistique et les vols entre eux : par exemple, en cas de retard, il faut proposer aux passagers une solution alternative, telle que le report sur un vol ultérieur. Tous ces coûts se retrouvent *in fine* dans le prix du billet. Le modèle du hub avec des correspondances organisées convient parfaitement à une clientèle business, qui veut minimiser les temps d'attente entre deux vols, quitte à payer plus cher le billet.

Le connecting : de nouvelles destinations, sans les contraintes

Prenant le contre-pied des opérateurs historiques, les grandes compagnies low cost développent depuis peu un système d'organisation de leur réseau beaucoup moins contraignant que la correspondance : le connecting. Il s'agit pour une compagnie qui dispose d'un grand nombre de vols sur un même aéroport – songeons à Vueling sur Barcelone – d'offrir simplement aux passagers la possibilité de prendre un second vol, mais en limitant la coordination au

strict minimum. Le connecting repose sur une intuition assez simple : s'il y a suffisamment de trafic sur un aéroport et un large éventail de destinations offertes, les connexions se feront toutes seules, sans qu'il soit vraiment besoin de les organiser. Le connecting, c'est en quelque sorte de la correspondance auto-organisée par le client, sans que la compagnie s'engage sur la continuité de la prestation entre les vols.

Du côté du client, qui voyage pour un motif de loisirs ou qui dispose d'une forte contrainte budgétaire, le connecting est intéressant dès lors que les inconvénients d'une autocorrespondance, notamment les temps d'attente, sont compensés par un prix du billet plus attractif. Du côté des opérateurs low cost, le connecting leur permet de capter des clients supplémentaires et d'augmenter ainsi leur taux de remplissage, sans désoptimiser leurs plans de vol et leurs cadences. Pas question d'attendre les clients du vol précédent en différant le décollage d'un vol. Bref, le connecting permet de tirer parti des avantages de la taille critique d'un aéroport, sans subir les contraintes, coûts et responsabilités inhérentes du système de la correspondance. Easyjet, Vueling et Ryanair ont aujourd'hui atteint une taille critique suffisante pour proposer aux passagers des connexions vers de nombreuses destinations. Ainsi, le programme Worldwide by easyJet offre des vols en connecting sur pas moins de 170 aéroports en Europe.

Le connecting peut se faire entre vols de la même compagnie (Vueling-Vueling, par exemple, sur Barcelone), avec une autre compagnie du groupe (Vueling-Level, sur Barcelone) ou encore avec une autre compagnie low cost. On peut également observer du connecting entre vols moyen-courrier mais également entre une compagnie moyen-courrier et une compagnie long-courrier. Ainsi l'offre Worldwide by easyJet propose-t-elle aux clients de plusieurs aéroports des connexions vers des vols long-courrier opérées par des partenaires comme Corsair, Norwegian, Virgin Atlantic ou Westjet sur plusieurs destinations phares d'Amérique du Nord. Ce positionnement de distributeur est également au cœur d'une stratégie commerciale de « plateformisation » de la part d'easyJet. Elle pourra venir concurrencer demain les grands distributeurs par Internet OTA (Online Travel Agency), en positionnant son offre puis celle de plus petits concurrents-partenaires.

Le connecting, une menace pour les opérateurs historiques

Le connecting constitue une véritable menace pour les grandes compagnies historiques, en réduisant l'attractivité de leur hub. En effet, la multiplication des vols en connecting accroît la concurrence entre les plateformes pour attirer le trafic des passagers en transit : la concurrence n'est plus seulement entre les grands hubs de Francfort, Paris-Charles-de-Gaulle ou Heathrow,

elle concerne également des aéroports plus secondaires (en termes de trafic), comme Barcelone ou Milan. Certes, le connecting n'a pas pour cible première la clientèle business, mais il est certain qu'il va contribuer à fragiliser les taux de remplissage en classe économique, notamment sur les vols long-courriers. Plus encore, les compagnies low cost n'hésitent plus à faire du connecting sur les grands aéroports et les vols long-courrier, en concurrence directe avec les correspondances des opérateurs historiques.

En avril 2020, quelle est la situation des grands opérateurs low cost sur la question du connecting ? Vueling a développé sur son hub naturel de Barcelone et de Rome une large activité de connecting depuis plusieurs années, que ce soit entre ses propres vols et ceux du groupe IAG (notamment Iberia), mais aussi avec des compagnies long-courrier tierces. Sur l'aéroport de Barcelone, pas moins de 140 destinations sont offertes, et 55 depuis Rome, *via* des vols directs ou indirects. Ainsi, dans le cadre d'un partenariat avec American Airlines, les passagers de la compagnie américaine peuvent poursuivre leur voyage en Europe en prenant un vol Vueling à Barcelone.

Mais c'est sans doute easyJet qui dispose aujourd'hui du plus large réseau de connecting intra-Europe et se positionne également, avec des partenaires, sur des lignes long-courrier. Ainsi, easyJet propose sur Paris-Orly des connexions avec La Compagnie sur New York et avec Corsair à destination des Caraïbes. De même, au départ de Londres Gatwick, easyJet offre de nombreux vols vers l'Amérique du Nord grâce à des partenariats noués avec Norwegian, Virgin Atlantic et WestJet.







Pour l'heure, Ryanair propose un « *self connecting* » à l'intérieur de son réseau, en fixant un temps d'attente entre deux vols au maximum de 6 heures. Mais son programme est moins attractif que celui d'easyJet dans la mesure où Ryanair a un modèle reposant sur la multiplication de bases en Europe – on en dénombre pas moins de 87 – et ne dispose pas véritablement de grand hub naturel avec un nombre suffisant de vols quotidiens pour offrir un portefeuille de connections attractives. On notera toutefois que sur certains aéroports, tels Londres Standed ou Madrid, Ryanair dispose d'un réseau de lignes suffisamment dense pour développer un véritable connecting attractif, sans trop de délais d'attente et avec un large portefeuille de destinations. Plus Ryanair ira sur de grands aéroports et développera les fréquences des vols sur un même aéroport, plus le connecting deviendra pour elle un relais de croissance.

Il est probable que les compagnies low cost continuent à développer leur ciblage de la clientèle affaires en allant sur des aéroports principaux, en concurrence frontale avec les opérateurs historiques. Elles vont également poursuivre leur stratégie de connecting, consistant à développer les vols indirects, sans supporter pour autant les contraintes d'un modèle de hub et de correspondances. Au-delà même de l'Europe, les compagnies low cost commencent à nouer des partenariats avec des compagnies long-courrier, ce qui constitue une menace directe pour les hubs des compagnies historiques.

II. LES GRANDES COMPAGNIES HISTORIQUES VONT DEVOIR RELEVER DES DÉFIS STRUCTURELS SUR LE MOYEN-COURRIER

Sur le segment du court-moyen-courrier en Europe, les trois grands opérateurs historiques (Air France-KLM, IAG et Lufthansa) subissent depuis vingt ans la concurrence redoutable des compagnies low cost, qui ont conquis presque la moitié du marché du point à point en Europe. Face à cette menace, les trois opérateurs ont réagi depuis dix ans en lançant eux-mêmes une activité low cost, au travers d'une filiale dédiée. Cette stratégie a pris la forme d'un dédoublement : une partie de l'activité a été transférée à une filiale low cost – le plus souvent les vols en point à point sur le marché du moyen-courrier –, tandis que le reste de l'activité, surtout les vols long-courrier et d'alimentation du hub, est effectué sur la base classique d'un modèle classique, opéré par la maison mère.

Les filiales low cost des trois opérateurs historiques

Compagnie historique	Filiale low cost moyen-courrier	Caractéristiques	Taille de la flotte
		Petite partie du moyen-courrier (au départ d'Orly, de Nantes, de Lyon, de Montpellier pour la France)	83 appareils
		Ensemble du moyen-courrier, y compris à destination du hub de Heathrow (en complément de British Airways)	123 appareils
		Ensemble des vols moyen-courrier, hors de l'alimentation des deux hubs de Francfort et Munich	160 appareils

Pour autant, dans un premier temps, nous allons voir qu'il est particulièrement difficile pour un opérateur historique de se lancer avec succès dans le low cost. Dans un second temps, nous prendrons la mesure du transfert d'activité qui a été opéré en direction de la filiale low cost : alors que les groupes IAG et Lufthansa ont procédé au transfert intégral de leur activité point à point vers leur filiale low cost, il n'en va pas de même du groupe Air France-KLM. Nous poserons également la question du périmètre d'action de la filiale low cost : ne doit-elle pas absorber à terme l'ensemble du court-moyen-courrier d'un opérateur historique ? Enfin, au-delà du transfert d'activité, nous analyserons les leviers de croissance de la filiale low cost, qui passe prioritairement par une projection en dehors du territoire domestique, avec l'ouverture de bases à l'étranger, comme ont déjà commencé à le faire les groupes IAG et Lufthansa.

1. Le difficile chemin du low cost

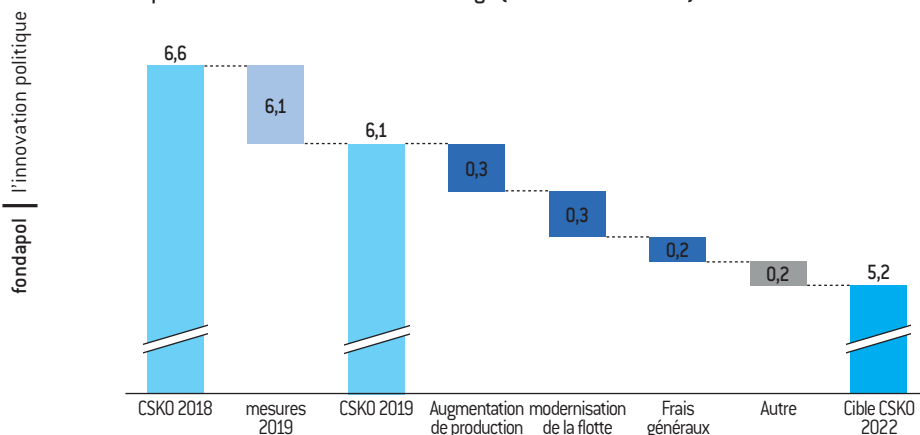
Au tournant des années 2010, le développement d'une activité low cost au sein des opérateurs historiques s'est imposé comme une nécessité, compte tenu de l'ampleur de l'écart de coût unitaire (CSKO) qui existait avec les concurrents *pure player* low cost. En effet, sur une distance de 1 200 kilomètres, le CSKO unitaire d'un opérateur historique était en 2012 d'au moins 12 centimes (fuel inclus), soit 50 % de plus qu'un opérateur middle cost et 75 % de plus qu'un ultra low cost. Les grandes compagnies historiques n'avaient donc pas d'autre choix à l'époque que de se lancer elles-mêmes dans le low cost.

Aujourd'hui, les trois grands opérateurs historiques disposent tous d'une activité low cost qui présente plusieurs caractéristiques :

- elle est développée au sein d'une filiale qui dispose d'une certaine autonomie par rapport à la maison mère ;
- elle ne couvre pas la totalité de leur activité court-moyen-courrier : l'alimentation de leur hub est toujours confiée à la maison mère, au motif d'une meilleure coordination avec l'activité long-courrier et d'une certaine continuité dans l'expérience client ;
- elle prend la forme d'un modèle middle cost et non ultra low cost. Ceci s'explique logiquement par le fait que les acteurs opèrent au départ de grands aéroports, avec des charges aéroportuaires plus élevées. De même, pour des raisons de cohésion sociale au sein du groupe, il n'est pas envisageable de développer une activité ultra low cost, qui serait en contradiction frontale avec le mieux-disant social qui prévaut dans les grandes compagnies historiques.

Pour autant, les filiales low cost des trois opérateurs ne présentent pas les mêmes performances. Alors que Vueling dispose d'une structure de coûts qui est en ligne avec celle d'un middle cost et est durablement profitable, il n'en va pas de même d'Eurowings, la filiale de Lufthansa. En effet, Eurowings affiche un CSKO (hors fuel) de 6,6 centimes en 2018, soit plus que le niveau d'easyJet avec fuel (5,8 centimes). En revanche, le revenu au siège-kilomètre ne couvre pas le CSKO, ce qui explique les pertes d'Eurowings en 2018 (231 millions d'euros, pour un chiffre d'affaires de 4,2 milliards). L'objectif de Lufthansa est de retrouver le chemin de la profitabilité sur le moyen-courrier à horizon 2022, avec une diminution de 20 % du CSKO. Cette ambition passe par la mobilisation de plusieurs leviers, notamment le renouvellement de la flotte et des gains de productivité. La différence avec la compagnie Vueling s'explique notamment par le fait que celle-ci dispose d'une grande autonomie au sein du groupe IAG et, surtout, qu'elle est née low cost : IAG a en effet pris le contrôle en 2013 d'une compagnie espagnole *pure player* du low cost.

Le plan de réduction du CSKO d'Eurowings (en centimes d'euros)



© Fondation pour l'innovation politique – 2020

Source : Roland Berger ; données issues de la compagnie.

En réalité, les difficultés d'Eurowings montrent à quel point il est difficile de développer un véritable modèle low cost lorsque l'on est d'abord un opérateur historique high cost, et ce pour deux raisons principales :

- il est socialement difficile de faire coexister deux modèles très différents au sein d'un même groupe. Les personnels de la filiale historique considèrent la filiale low cost comme une remise en cause de leur statut et de leurs avantages. Pour que la filiale low cost puisse prospérer et soit en adéquation avec l'ADN et l'agilité du modèle low cost, il est nécessaire de mettre en place une entité suffisamment étanche et autonome par rapport à la maison mère ;

- les opérateurs historiques, même lorsqu'ils se dédoublent, se retrouvent dans une situation asymétrique avec les low cost. Ces derniers sont de *pure players*, nés avec le modèle low cost lui-même. Ils n'ont donc pas à apprendre les rouages du modèle et à gérer les coûts de transition entre deux modèles ; ils n'ont pas non plus à se préoccuper des risques de cannibalisation et de cohérence tarifaire et organisationnelle entre une offre low cost et une offre high cost.

Pour que la filiale low cost d'un opérateur historique trouve la voie de la rentabilité, trois conditions doivent être impérativement respectées :

- une grande autonomie de décision par rapport à la maison mère afin de bénéficier d'une agilité organisationnelle. La force du low cost réside dans sa capacité à lancer régulièrement de nouvelles lignes en mode *test and learn*, à ajuster très vite les capacités et les destinations en fonction des évolutions de la demande et, le cas échéant, à sortir très vite des lignes dont les résultats s'avèrent décevants. Leur management, fondé sur une chaîne de décisions courte et sur des coûts administratifs allégés, leur permet d'être très réactif, à la fois pour lancer de nouveaux produits sur le marché, pour s'adapter aux changements de l'environnement et pour contrer les initiatives des concurrents low cost ;
- une orientation du réseau vers une clientèle de loisirs mais aussi une clientèle business, compte tenu de la structure des coûts qui rapprochent les filiales d'un modèle middle cost. À cet égard, on peut s'interroger sur la pertinence du réseau de Transavia France, qui opère pour l'essentiel des lignes de loisirs. Compte tenu du fait que Transavia France opère au départ de grands aéroports comme Paris-Orly, il est opportun de développer Transavia sur des lignes mixtes loisirs-business ;
- être centrée sur le seul moyen-courrier, à l'exclusion de toute activité long-courrier. Il s'agit d'un principe classique en management, consistant à se spécialiser sur un seul métier afin d'éviter toute complexité résultant de la gestion de deux modèles économiques aux leviers différenciés. À l'heure où Air France a mis fin à l'expérience Joon, il est souhaitable que Transavia continue de se focaliser sur le seul marché du moyen-courrier, ce qui n'exclut pas du connecting vers du long-courrier opéré par Air France au départ d'Orly (comme les Antilles ou New York).

De surcroît, le fonctionnement de la filiale low cost ne peut être complètement isolé de l'organisation globale du groupe, qui doit bien souvent gérer des activités qui ne sont pas au cœur même du métier de transporteur aérien. Tel est le cas en particulier des services au sol d'enregistrement et d'embarquement, des prestations de nourriture à bord des avions, de maintenance des avions ou des escales. Les opérateurs historiques ne peuvent donc bénéficier des économies

d'échelle et de flexibilité que procure l'externalisation de ces tâches⁴. Par effet de ricochet, les filiales low cost sont négativement impactées. Il en va de même des contrats de travail, qui présentent une certaine uniformité entre la maison mère et la filiale low cost. En particulier, il est socialement délicat de créer des parcours salariaux différents pour les nouveaux personnels. Un système dit de « B scale » est par exemple impossible dans le droit social français, alors même qu'il a permis à plusieurs compagnies aériennes dans le monde de faire évoluer les contrats de travail.

8

Si les grands opérateurs historiques ont pris le virage du low cost sur le moyen-courrier, force est de constater que les résultats ne sont pas encore à la hauteur de leurs espérances, sauf pour le groupe IAG. « On naît low cost, on ne le devient pas ». La difficulté à développer un modèle low cost s'explique en partie par le manque d'agilité, les craintes de cannibalisation de l'activité et la coexistence au sein d'un même groupe de deux entités aux logiques et cultures différentes.

2. Quel périmètre pour le low cost ?

Une fois effectué le choix d'une filiale low cost, les compagnies historiques doivent se poser la question du périmètre de son champ d'intervention. À cet égard, IAG et Lufthansa ont fait résolument le choix de confier l'ensemble de leur activité point à point à une filiale middle cost. Tel n'est pas le cas d'Air France-KLM. En effet, Transavia France opère des lignes à destination de l'Europe au départ de Lyon, de Montpellier, de Nantes et d'Orly, mais elle n'est pas présente :

- sur les lignes radiales domestiques, notamment La Navette, que ce soit sur Orly ou Roissy ;
- sur les lignes transversales domestiques ;
- sur les lignes vers l'Europe, qui sont déjà opérées par Air France, notamment à partir des anciennes bases en France ;
- au départ d'aéroports en dehors de France pour desservir des villes en France ou en dehors.

4. On notera toutefois certaines évolutions récentes. Lufthansa est ainsi en train de vendre LSG Skychief, entreprise qui s'occupe d'activités de *catering* aérien en Europe continentale, tandis qu'Air France a partiellement vendu Servair. De même, certaines compagnies aériennes ont vendu la structure de gestion de leur programme de fidélité.

En 2014, le sujet du développement paneuropéen avait généré une des grèves les plus importantes de l'histoire de la compagnie. La croissance de Transavia imposera tôt ou tard à Air France-KLM de passer progressivement son court et moyen-courrier en point à point sur sa filiale Transavia. Ce transfert de ligne pourrait se faire de manière progressive, par étapes :




- transfert des lignes transversales domestiques, y compris à destination du hub régional de Lyon ;
- transfert des lignes européennes opérées par Air France ;
- transfert des lignes radiales, et notamment de La Navette.
- développement des bases en Europe : se posera alors la question d'une éventuelle acquisition pour assurer rapidement ce déploiement hors de France.

Au-delà du cas d'Air France, on peut s'interroger sur l'opportunité pour les trois acteurs historiques d'aller plus loin dans la montée en puissance de leur filiale low cost en confiant l'alimentation de leur hub à leur filiale low cost. Pour l'heure, ni Air France-KLM, ni IAG, ni Lufthansa n'envisagent cette possibilité, au motif que l'alimentation du hub long-courrier justifie une continuité dans l'expérience client et que les contraintes spécifiques du hub sont difficilement compatibles avec un modèle low cost⁵.

Enfin, on peut se demander quelle taille critique devrait avoir la filiale low cost d'un opérateur historique si elle opérerait l'ensemble des vols court-moyen-courrier, que ce soit en point à point ou à destination du hub. Il apparaît que la marge de croissance est très élevée, comprise selon les compagnies entre 180 et 375 %.

5. À l'exception de Transavia NL, qui assure des vols d'Amsterdam vers l'Europe et opère des connexions vers KLM.

Taille des filiales low cost des compagnies historiques européennes

	Taille actuelle de la filiale low cost (en millions de passagers)	Nombre total de passagers transportés par le groupe sur le moyen-courrier (en millions)	Marge de progression par rapport à la taille actuelle (en %)
 AIRFRANCE KLM GROUP	16 (Transavia)	76	+ 375
 IAG INTERNATIONAL AIRLINES GROUP	32 (Vueling)	90	+ 180
 Lufthansa	38 (Eurowings)	116	+ 205

© Fondation pour l'innovation politique – 2020

Source : Roland Berger.

9

Les grands opérateurs historiques ont fait le choix jusqu'ici de cantonner le low cost aux vols de point à point, à l'exclusion des vols à destination de leur hub (à l'exception de KLM). S'ils veulent affronter demain les géants du low cost à armes égales, ils devront transférer l'ensemble de leur activité moyen-courrier à leur filiale low cost.




3. Devenir des compagnies low cost paneuropéennes

Au-delà du transfert de lignes à l'intérieur du groupe, les trois opérateurs historiques peuvent également faire de leur filiale low cost un instrument de reconquête de parts de marché en Europe, y compris dans un contexte d'attrition globale du marché.

Cette stratégie passera nécessairement par une implantation de leur filiale low cost hors de leur marché domestique, en ouvrant des bases à l'étranger. L'une des forces des low cost, notamment de Ryanair et d'easyJet, réside comme nous l'avons vu dans leur capacité à mailler le territoire européen en multipliant les bases locales.

A contrario, les filiales des trois opérateurs ont été d'abord pensées comme des instruments défensifs, opérant pour l'essentiel au départ du pays d'origine. Cette caractéristique s'applique moins à Vueling, qui s'est projetée d'emblée dans le sud de l'Europe, avec des bases importantes à Barcelone, Madrid ou Rome. Ce n'est pas le cas pour Transavia, qui ne dispose d'aucune base en dehors des bases locales en France et aux Pays-Bas. La seule base de Transavia en Europe hors du pays d'origine était à Munich, mais elle a été fermée en 2017. Pour devenir un véritable acteur paneuropéen, il est nécessaire d'être présent sur l'ensemble du continent, au travers de bases locales, pour stimuler le trafic d'export et d'import.






Nombre de bases des compagnies low cost

	Bases dans le pays d'origine	Bases en Europe (hors du pays d'origine)
	9 (Royaume-Uni)	21
 (filiale low cost de Lufthansa)	8 (Allemagne)	4
	4 (Irlande)	83
 (filiale low cost d'Air France-KLM)	4 (France) 3 (Pays-Bas)	0
 (filiale low cost de IAG)	12 (Espagne)	5
	2 (Hongrie)	23

© Fondation pour l'innovation politique – 2020
Source : Roland Berger.

En complément de cette projection de leur compagnie low cost en Europe, les opérateurs historiques ont intérêt à développer le connecting sur leurs bases, soit entre les vols de la filiale low cost, soit avec des vols de la maison mère. C'est déjà ce que fait Vueling sur Barcelone et Rome, où elle propose un connecting Vueling-Vueling ou vers des filiales du groupe IAG. Concernant Transavia, si elle opère des vols en connexion sur Amsterdam Schiphol avec le réseau KLM, il n'en va pas de même en France, où Transavia France n'a pas mis en place de système de connecting. Compte tenu de l'ampleur des positions d'Air France sur Orly – et même sur Lyon, véritable hub régional –, il pourrait être opportun d'étudier l'essor d'un « *smart connecting* », permettant au client de réserver sur l'ensemble des sites d'Air France des vols en connexion sur Orly et Lyon, dès lors que les temps de connexion sont raisonnables. Par exemple, un client se rendant de Brest à Faro devrait pouvoir réserver sur le site de Transavia un vol en connexion *via* Orly : le premier tronçon serait effectué par Air France, avec un temps d'attente de l'ordre de 2 heures sur Orly, avant de prendre un vol Transavia pour Faro. Le connecting permet d'améliorer le taux de remplissage des appareils sans imposer de contraintes opérationnelles supplémentaires. Face à la menace croissante du connecting proposé par les *pure players* du low cost, la meilleure réponse des filiales low cost des opérateurs historiques est de se lancer également dans le connecting.

Place du connecting chez les low cost (*pure players* et filiales de groupe)

Opérateur low cost	Aéroports et type de connecting
	<ul style="list-style-type: none"> • 27 aéroports d'autoconnexion easyJet/easyJet • Connecting long-courrier avec des partenaires
 (filiale low cost de Lufthansa)	<ul style="list-style-type: none"> • Connecting sur les aéroports allemands (Düsseldorf, Hambourg, Cologne, Stuttgart, Berlin) • Connecting avec ses partenaires TUIfly et Luftfahrtgesellschaft Walter
	<ul style="list-style-type: none"> • Milan, Rome, Bruxelles • Dublin • Gatwick pour du long-courrier avec des partenaires
 (filiale low cost d'Air France-KLM)	<ul style="list-style-type: none"> • Transavia NL sur Amsterdam : connexion avec KLM • Rien sur Paris
 (filiale low cost de IAG)	<ul style="list-style-type: none"> • Vueling-Vueling : Barcelone • Rome Fiumicino • Connecting long-courrier avec Iberia, BA

© Fondation pour l'innovation politique – 2020
Source : Roland Berger.

10

Les grands acteurs historiques ont conçu leur filiale low cost comme un instrument avant tout défensif, sans se projeter à l'extérieur de leur pays d'origine, en ouvrant des bases en Europe. S'ils entendent rivaliser demain avec les leaders low cost, les opérateurs historiques seront fortement incités à devenir des acteurs paneuropéens et à développer le connecting.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La crise du Covid-19 risque de jouer le rôle d'accélérateur dans les mutations structurelles que connaît le transport aérien en Europe depuis vingt ans, avec la montée en puissance des acteurs low cost et la fragilisation des grands opérateurs historiques.

La question posée est alors de savoir qui sortira gagnant de cette crise d'une exceptionnelle ampleur. Notre thèse est que si les grands opérateurs historiques vont être sauvés par leurs États, ils risquent toutefois d'être marginalisés, faute de moyens financiers suffisants et s'ils n'accélèrent pas la réforme de leur modèle économique sur le moyen-courrier. En effet, si les compagnies historiques veulent demain lutter à armes égales avec les compagnies low cost sur le moyen-courrier, elles doivent impérativement poursuivre la mutation de leur modèle, comme l'a fait par exemple le groupe IAG. À cet égard, la crise

du Covid-19 pourrait être l'occasion d'accélérer les transformations en cours chez les opérateurs historiques, d'autant plus qu'ils vont bénéficier d'une aide publique massive. Un plan de réformes clair et séquencé – visant à indiquer la place du low cost au sein de leur groupe et à accélérer le retour à la rentabilité sur le réseau point à point – pourrait ainsi être discuté avec les opérateurs historiques, en y associant étroitement les partenaires sociaux. Ce sujet est bien sur l'agenda de certaines compagnies « *legacy* » comme Air France-KLM si l'on en croit les annonces faites récemment.

Le principal risque pour les compagnies historiques est que l'aide publique serve pour l'essentiel à permettre la survie des entreprises plutôt que leur nécessaire mutation structurelle. La crise n'aura pas alors été mise à profit pour repenser leur modèle. Dans ces conditions, au sortir de la crise, il est possible que le mouvement de consolidation, sous la forme de faillites ou d'attrition de nombreuses compagnies, profite d'abord aux grandes compagnies low cost, en bonne situation financière. Elles pourraient renforcer leurs positions en Europe au détriment des opérateurs historiques, tout en continuant à mailler finement le territoire, à monter en puissance sur la clientèle business et à développer le connecting. L'exemple de l'Italie, avec un opérateur historique qui n'est plus que l'ombre de lui-même et des compagnies low cost qui se sont emparées du marché, constitue à cet égard un cas d'école. Dans le cas de la France, qui reste encore une terre de conquête pour les low cost, on peut redouter un fort développement du low cost si la compagnie nationale ne se transforme pas assez rapidement, notamment de la part de Ryanair, qui est revenu sur notre territoire depuis 2019.

Accélérer la transformation digitale

En complément des sujets d'offre et de positionnement, toutes les compagnies aériennes vont aussi devoir s'emparer du sujet de la transformation digitale, qui affecte tous les secteurs de l'économie. Des progrès majeurs ont déjà été réalisés ces dix dernières années par les compagnies mais il reste encore beaucoup à faire dans trois domaines clés :

- la digitalisation de la distribution ;
- la digitalisation de l'ensemble de la relation client ;
- l'utilisation d'outils d'optimisation opérationnelle du réseau et des opérations.

Tout d'abord, la distribution va se digitaliser encore davantage, ce qui permettra à la fois une plus grande simplicité et une plus grande rapidité des transactions, comme pour le e-commerce classique, ainsi qu'une reprise en main de la relation avec le client par les compagnies aériennes et une baisse des coûts de distribution, les compagnies recourant moins aux ventes par des tiers,

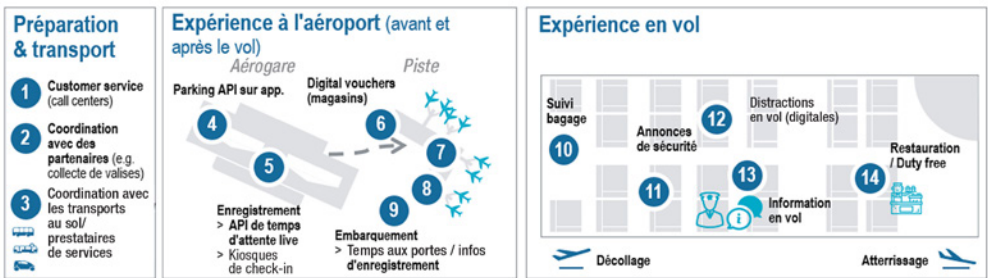
notamment des GDS. Les géants du low cost ont déjà une longueur d'avance sur ces sujets : depuis leur lancement, ils ont privilégié la distribution en direct pour limiter les coûts de distribution.

Ensuite, la relation client va connaître de fortes améliorations, tant dans son volet digital que physique (dans les aéroports et les avions), notamment sur deux points :

- une meilleure intégration des nombreuses informations clients qui ne sont pas encore suffisamment utilisées par les compagnies aériennes. Ces données peuvent servir à prédire les besoins de clients ou de « tribus » de clients, pour toujours mieux communiquer avec le passager – horaires, ponctualité, localisation des bagages, sujets sanitaires –, pour faire du *pricing* dynamique, voire du prix personnalisé⁶, mais aussi pour valoriser la connaissance fine des clients auprès de leurs partenaires directs, tels que les aéroports, les commerces en aéroport ou les autres modes de transport ;

- une gestion « sans couture », sans friction au sol, de l'arrivée à l'aéroport jusqu'à l'embarquement et au débarquement. Cela passe par des programmes d'utilisation intensive des systèmes de « self » : *self checking*, *self boarding*, etc. Aujourd'hui, avec les systèmes de biométrie ou de reconnaissance vidéo, tout le processus pourrait être simplifié. Les processus de contrôles de sécurité doivent maintenant s'adapter dans de nombreux pays afin de permettre la mise en œuvre efficace de ces nouveaux processus digitalisés. Il nous semble que le Covid-19 va accélérer ces digitalisations afin de réduire le nombre de contacts avec les agents dans les aéroports et de supprimer les processus générant des files d'attente qui facilitent la proximité et limitent la distanciation.

Aperçu d'une expérience client digitale : point de vue passager



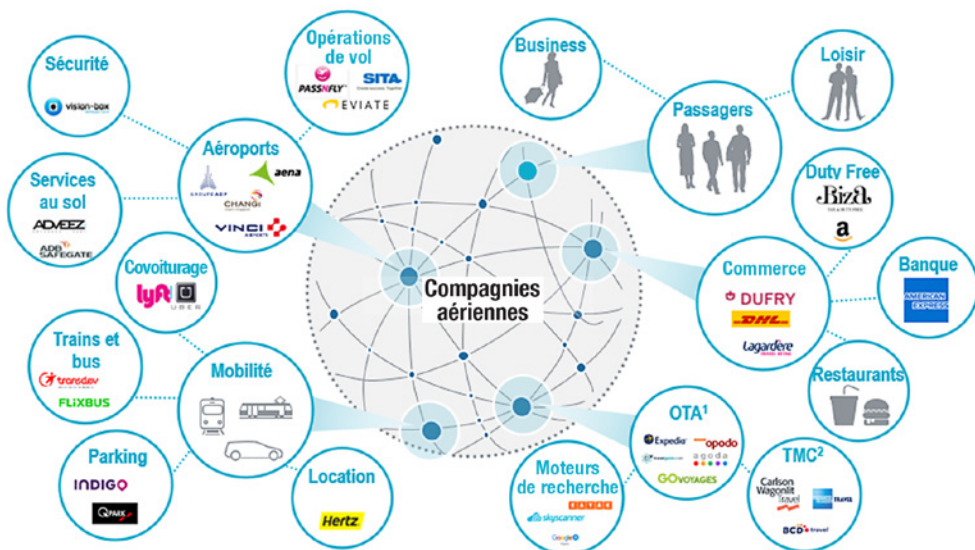
© Fondation pour l'innovation politique – 2020
 Source : Roland Berger.

6. Voir Emmanuel Combe, *Vers des prix personnalisés à l'heure du numérique ?*, Fondation pour l'innovation politique, octobre 2019 (www.fondapol.org/etude/vers-des-prix-personnalisés-a-lheure-du-numérique/).

Enfin, l'optimisation opérationnelle est également un sujet clé pour permettre d'optimiser l'utilisation des avions, leur maintenance, la gestion des plannings des personnels navigants et au sol. Cela passe notamment par la digitalisation complète du centre de contrôle des opérations (CCO), dont la mission essentielle doit être la satisfaction du client. La crise du Covid-19, qui a entraîné de multiples annulations et replanifications de vols, en est un parfait exemple.

Pour l'ensemble de ces trois domaines, il existe des programmes déjà lancés qui pourraient être accélérés. Les compagnies aériennes ont la chance de posséder avec leur écosystème de très nombreuses informations sur leurs clients, sur leurs caractéristiques et sur leurs comportements, ce qui facilite la mise en œuvre effective des outils digitaux, notamment d'intelligence artificielle.

Sources de données clients pour les compagnies aériennes



1. OTA : Online Travel Agencies (Agence de voyage en ligne).
2. TMC : Travel Management Companies (Sociétés de gestion de voyages).

© Fondation pour l'innovation politique – 2020
 Source : Roland Berger.

Intégrer pleinement l'enjeu environnemental et sanitaire

Au-delà de la transformation digitale et du positionnement sur le low cost, le troisième enjeu majeur pour les compagnies aériennes de l'ère post-Covid-19 consiste à s'inscrire dans une démarche responsable vis-à-vis de l'environnement et de la santé des passagers. Dans un premier temps, il est nécessaire d'intégrer dans les stratégies le risque de *flight shaming*. Pour cela, les compagnies aériennes investissent pour compenser leurs émissions de CO₂ mais elles travaillent également depuis longtemps à la réduction de la consommation de

carburant. Cette baisse de la consommation passe par une implication de tous les acteurs présents sur la chaîne de valeur, notamment sur trois points :

- les travaux de recherche et développement sur lesquels des constructeurs, Airbus et Boeing en tête, se sont concentrés afin de construire des avions moins polluants ;
- une optimisation des routes aériennes, afin de permettre aux avions de consommer le moins de carburant possible (notamment en fonction des conditions climatiques) ;
- l'utilisation de carburant « plus propre », tels les biocarburants, ou, à terme, d'avions hybrides avec, par exemple, des systèmes électriques ou des moteurs carburant-hydrogène.

Les politiques publiques pourraient favoriser, grâce notamment à des incitations fiscales, l'investissement dans de nouveaux avions moins consommateurs de carburant et donc plus propres, ou permettre aux avionneurs comme Airbus et Boeing et aux constructeurs de moteur (Safran, PW, GE) d'accélérer les programmes d'innovation sur la motorisation des avions.

Au-delà des aspects environnementaux, la crise du Covid-19 a également fortement bouleversé la perception des transports d'un point de vue sanitaire. Être enfermé dans un endroit confiné à une faible distance d'autres voyageurs peut désormais faire peur à nombre de passagers. De même, se rendre dans les aéroports, zones de fort passage, sera peut-être perçu dorénavant comme anxiogène par beaucoup d'entre eux. Dès lors, dans le monde post Covid-19, les transporteurs aériens et l'ensemble des acteurs vont devoir rassurer tant les clients que les salariés sur leurs capacités à garantir un transport « aseptisé » : distanciation dans l'avion, nettoyage renforcé des aéroports et des cabines, climatisation renforcée permettant de détruire les virus durant les vols⁷, tests ultrarapides des passagers à l'embarquement et au débarquement, etc. Le parcours client digitalisé évoqué précédemment est une première réponse, mais l'enjeu reste de taille et les compagnies aériennes vont devoir mener des actions concrètes pour relever ce défi sanitaire.

À l'heure de la crise, il existe une fenêtre historique pour que les compagnies traditionnelles se réinventent et s'emparent des nouveaux sujets. Elles se trouvent aujourd'hui, comme le disent les Anglais, dans une situation de « *burning platform* », qui justifie comme jamais auparavant l'accélération des évolutions profondes de leur modèle de production sur le moyen-courrier.

7. Sans méconnaître l'importance de la question des risques de contamination sanitaire par air conditionné, notamment pour les restaurants [voir l'article de Kenneth Chang dans The New York Times, *How Coronavirus Infected Some, but Not All, in a Restaurant*, 20 avril 2020, (www.nytimes.com/2020/04/20/health/airflow-coronavirus-restaurants.html)], ce sujet serait mineur pour l'aérien. D'après Jean-Brice Dumont, directeur exécutif de l'ingénierie d'Airbus, les risques de propagation d'un virus dans un avion sont quasi nuls : « 30 % de l'air de la cabine va être expulsé et remplacé par l'air de l'extérieur ; les 70 % restants vont être recyclés à partir d'un système de filtration ultra-performant. » [Voir également sur le sujet l'article de Sylvie Andreau dans Le Journal du dimanche, *Le système d'aération des avions, une arme redoutable contre le virus*, 26 avril 2020 (www.lejdd.fr/Societe/le-systeme-daeration-des-avions-une-arme-redoutable-contre-le-virus-3964429)].

ANALYSES ET RECOMMANDATIONS EN DIX POINTS

1

Le transport aérien apparaît moins concentré en Europe qu'aux États-Unis et dégage une rentabilité inférieure. Cette situation provient à la fois de la plus faible part de marché des quatre leaders du secteur, mais aussi de l'existence d'un très grand nombre d'acteurs de petite taille. Dans un tel contexte de marché, la crise du Covid-19 risque d'enclencher un mouvement de consolidation du transport aérien en Europe, que ce soit par attrition de certains acteurs, par faillite ou par rachat.

2

Certaines compagnies européennes historiques, au premier rang desquelles figurent Air France-KLM et Lufthansa, ne pourront passer la crise du Covid-19 sans une aide publique massive. Si cette intervention publique est justifiée par l'urgence de la situation et la crise de liquidités que connaissent ces compagnies, elle peut également avoir des effets de distorsion de concurrence, notamment vis-à-vis d'acteurs qui n'en bénéficient pas. Ces aides publiques devraient être conditionnées à la poursuite de réformes structurelles, alors même que ces compagnies historiques souffrent d'un déficit de compétitivité sur le court-moyen-courrier. Une remise à plat des politiques publiques en matière de taxation de l'aérien fait également partie de la solution, notamment afin de réduire les écarts de compétitivité entre pays européens.

3

Certaines grandes compagnies low cost disposent d'une forte rentabilité qui va leur permettre de surmonter la crise de liquidité. Ce constat est particulièrement vrai pour l'ultra low cost, incarné par Ryanair et Wizz Air, qui disposent d'une large trésorerie et d'une grande flexibilité organisationnelle. Dans une moindre mesure, un opérateur middle cost comme easyJet parviendra à survivre à la crise. Il est probable que ces compagnies low cost joueront un rôle majeur dans la consolidation du marché européen post-Covid-2019.

4

Au-delà du *flight shame*, il n'existe aucun frein à la croissance des grandes compagnies low cost en Europe (en particulier en cannibalisant les *legacies* et en induisant du volume de trafic), même si elles représentent déjà plus de 40 % du marché.

5

Les opérateurs low cost n'ont pas terminé leur maillage fin du territoire européen, en particulier dans des pays comme l'Allemagne ou la France, où ils sont moins présents qu'ailleurs. Sur les lignes au départ de la province et à destination de l'Europe, les low cost peuvent encore gagner des parts de marché dans ces deux pays. On ne peut exclure non plus que Ryanair, à la faveur de la fragilité d'un opérateur, vienne s'attaquer à Paris, après avoir repris pied en France en 2019 et ouvert des bases à Bordeaux, Marseille et Toulouse, en particulier si les redevances aéroportuaires parisiennes devenaient plus compétitives à l'issue de la crise.

6

Il est probable que les grandes compagnies low cost continuent à croître en interne et en externe, notamment en rachetant les actifs des compagnies en difficulté pour mettre la main sur les précieux créneaux de décollage dans les grands aéroports. Le principal obstacle à cette stratégie de croissance externe sera surtout réglementaire, avec un contrôle des opérations de concentration qui peut bloquer des fusions qui porteraient atteinte à la concurrence sur le marché.

7

Il est probable que les compagnies low cost continuent à développer leur ciblage de la clientèle affaires en allant sur des aéroports principaux, en concurrence frontale avec les opérateurs historiques. Elles vont également poursuivre leur stratégie de connecting, consistant à développer les vols indirects, sans supporter pour autant les contraintes d'un modèle de hub et de correspondances. Au-delà même de l'Europe, les compagnies low cost commencent à nouer des partenariats avec des compagnies long-courrier, ce qui constitue une menace directe pour les hubs des compagnies historiques.

8

Si les grands opérateurs historiques ont pris le virage du low cost sur le moyen-courrier, force est de constater que les résultats ne sont pas encore à la hauteur de leurs espérances, sauf pour le groupe IAG. « On naît low cost, on ne le devient pas ». La difficulté à développer un modèle low cost s'explique en partie par le manque d'agilité, les craintes de cannibalisation de l'activité et la coexistence au sein d'un même groupe de deux entités aux logiques et cultures différentes.

9

Les grands opérateurs historiques ont fait le choix jusqu'ici de cantonner le low cost aux vols de point à point, à l'exclusion des vols à destination de leur hub (à l'exception de KLM). S'ils veulent affronter demain les géants du low cost à armes égales, ils devront transférer l'ensemble de leur activité moyen-courrier à leur filiale low cost.

10

Les grands acteurs historiques ont conçu leur filiale low cost comme un instrument avant tout défensif, sans se projeter à l'extérieur de leur pays d'origine, en ouvrant des bases en Europe. S'ils entendent rivaliser demain avec les leaders low cost, les opérateurs historiques seront fortement incités à devenir des acteurs paneuropéens et à développer le connecting.

Emmanuel COMBE
Didier BRÉCHEMIER

AVANT LE COVID-19
LE TRANSPORT
AÉRIEN EN EUROPE :
UN SECTEUR
DÉJÀ FRAGILISÉ

FONDATION pour
L'INNOVATION
POLITIQUE
fondapol.org

Roland
Berger

Mai 2020

Emmanuel COMBE
Didier BRÉCHEMIER

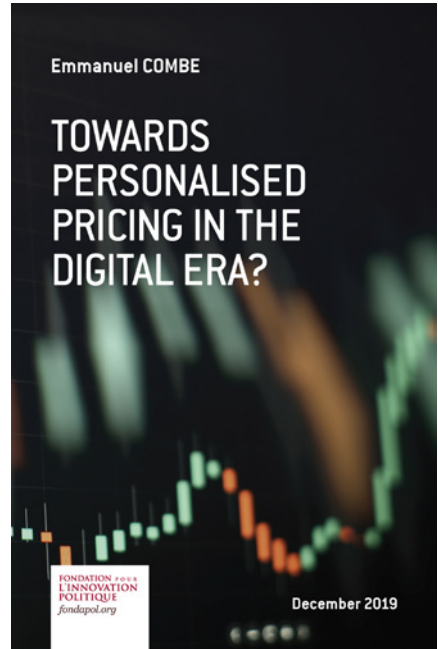
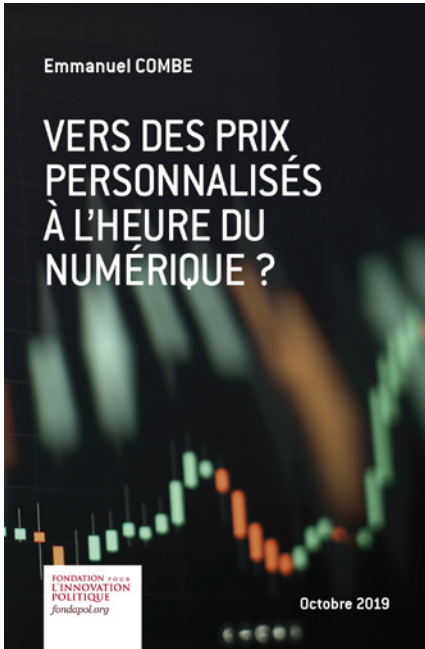
BEFORE COVID-19
AIR TRANSPORTATION
IN EUROPE:
AN ALREADY
FRAGILE SECTOR

FONDATION pour
L'INNOVATION
POLITIQUE
fondapol.org

Roland
Berger

May 2020





Après le Covid-19, le transport aérien en Europe : le temps de la décision



NOS PUBLICATIONS

Après le Covid-19, le transport aérien en Europe : le temps de la décision

Emmanuel Combe et Didier Bréchemier, mai 2020, 64 pages

Avant le Covid-19, le transport aérien en Europe : un secteur déjà fragilisé

Emmanuel Combe et Didier Bréchemier, mai 2020, 56 pages

Ne gaspillons pas une crise

Josef Konvitz, avril 2020, 48 pages

Retraites : leçons des réformes suédoises

Kristoffer Lundberg, avril 2020, 64 pages

Retraites : leçons des réformes belges

Frank Vandenbroucke, février 2020, 64 pages

Les biotechnologies en Chine : un état des lieux

Aifang Ma, février 2020, 68 pages

Radiographie de l'antisémitisme en France

AJC Paris et Fondation pour l'innovation politique, janvier 2020, 32 pages

DGM et produits d'édition du génome : enjeux réglementaires et géopolitiques

Catherine Regnault-Roger, janvier 2020, 60 pages

Des outils de modification du génome au service de la santé humaine et animale

Catherine Regnault-Roger, janvier 2020, 56 pages

Des plantes biotech au service de la santé du végétal et de l'environnement

Catherine Regnault-Roger, janvier 2020, 56 pages

Le soldat augmenté : regards croisés sur l'augmentation des performances du soldat

CREC Saint-Cyr et la Fondation pour l'innovation politique,
décembre 2019, 128 pages

L'Europe face aux nationalismes économiques américain et chinois (3)

Défendre l'économie européenne par la politique commerciale

Emmanuel Combe, Paul-Adrien Hyppolite et Antoine Michon,
novembre 2019, 76 pages

L'Europe face aux nationalismes économiques américain et chinois (2)

Les pratiques anticoncurrentielles étrangères

Emmanuel Combe, Paul-Adrien Hyppolite et Antoine Michon,
novembre 2019, 64 pages

L'Europe face aux nationalismes économiques américain et chinois (1)

Politique de concurrence et industrie européenne

Emmanuel Combe, Paul-Adrien Hyppolite et Antoine Michon,
novembre 2019, 60 pages

Les attentats islamistes dans le monde, 1979-2019

Fondation pour l'innovation politique, novembre 2019, 80 pages

Vers des prix personnalisés à l'heure du numérique ?

Emmanuel Combe, octobre 2019, 68 pages

2022 le risque populiste en France

Un indicateur de la protestation électorale
Dominique Reynié, octobre 2019, 44 pages

La cour européenne des droits de l'homme, protectrice critiquée des « libertés invisibles »
Jean-Luc Sauron, octobre 2019, 72 pages

1939, l'alliance soviéto-nazie : aux origines de la fracture européenne
Stéphane Courtois, septembre 2019, 76 pages

Saxe et Brandebourg. Percée de l'AfD aux élections régionales du 1^{er} septembre 2019
Patrick Moreau, septembre 2019, 46 pages

Campements de migrants sans-abri : comparaisons européennes et recommandations
Julien Damon, septembre 2019, 68 pages

Vox, la fin de l'exception espagnole
Astrid Barrio, août 2019, 56 pages

Élections européennes 2019. Le poids des électors comparé au poids électoral des groupes parlementaires
Raphaël Grelon et Guillemette Lano. Avec le concours de Victor Delage et Dominique Reynié, juillet 2019, 22 pages

Allô maman bobo [2]. L'électorat urbain, de la gentrification au désenchantement
Nelly Garnier, juillet 2019, 64 pages

Allô maman bobo [1]. L'électorat urbain, de la gentrification au désenchantement
Nelly Garnier, juillet 2019, 68 pages

L'affaire Séralini. L'impasse d'une science militante
Marcel Kuntz, juin 2019, 60 pages

Démocraties sous tension
Sous la direction de Dominique Reynié, mai 2019, volume I, Les enjeux, 156 pages ; volume II, Les pays, 120 pages
Enquête réalisée en partenariat avec l'International Republican Institute

La longue gouvernance de Poutine
Michel Eltchaninoff, mai 2019, 52 pages

Politique du handicap : pour une société inclusive
Sophie Cluzel, avril 2019, 44 pages

Ferroviaire : ouverture à la concurrence, une chance pour la SNCF
David Valence et François Bouchard, mars 2019, 64 pages

Un an de populisme italien
Alberto Toscano, mars 2019, 56 pages

Une mosquée mixte pour un islam spirituel et progressiste
Eva Janadin et Anne-Sophie Monsinay, février 2019, 72 pages

Une civilisation électrique [2]. Vers le réenchantement
Alain Beltran et Patrice Carré, février 2019, 56 pages

Une civilisation électrique [1]. Un siècle de transformations
Alain Beltran et Patrice Carré, février 2019, 56 pages

Prix de l'électricité : entre marché, régulation et subvention
Jacques Percebois, février 2019, 64 pages

Vers une société post-carbone
Patrice Geoffron, février 2019, 60 pages

Énergie-climat en Europe : pour une excellence écologique
Emmanuel Tuchscherer, février 2019, 48 pages

Innovation politique 2018 (tome 2)

Fondation pour l'innovation politique, janvier 2019, 544 pages

Innovation politique 2018 (tome 1)

Fondation pour l'innovation politique, janvier 2019, 472 pages

L'opinion européenne en 2018

Dominique Reynié (dir.), éditions Marie B/collection Lignes de Repères, janvier 2019, 176 pages

La contestation animaliste radicale

Eddy Fougier, janvier 2019, 56 pages

Le numérique au secours de la santé

Serge Soudoplatoff, janvier 2019, 60 pages

Le nouveau pouvoir français et la coopération franco-japonaise

Fondation pour l'innovation politique, décembre 2018, 204 pages

Les apports du christianisme à l'unité de l'Europe

Jean-Dominique Durand, décembre 2018, 52 pages

La crise orthodoxe (2). Les convulsions, du XIX^e siècle à nos jours

Jean-François Colosimo, décembre 2018, 52 pages

La crise orthodoxe (1). Les fondations, des origines au XIX^e siècle

Jean-François Colosimo, décembre 2018, 52 pages

La France et les chrétiens d'Orient, dernière chance

Jean-François Colosimo, décembre 2018, 56 pages

Le christianisme et la modernité européenne (2).

Comprendre le retour de l'institution religieuse

Philippe Portier et Jean-Paul Willaime, décembre 2018, 52 pages

Le christianisme et la modernité européenne (1).

Récuser le déni

Philippe Portier et Jean-Paul Willaime, décembre 2018, 52 pages

Commerce illicite de cigarettes : les cas de Barbès-La Chapelle, Saint-Denis et Aubervilliers-Quatre-Chemins

Mathieu Zagrodzki, Romain Maneveau et Arthur Persais, novembre 2018, 84 pages

L'avenir de l'hydroélectricité

Jean-Pierre Corniou, novembre 2018, 64 pages

Retraites : Leçons des réformes italiennes

Michel Martone, novembre 2018, 48 pages

Les géants du numérique (2) : un frein à l'innovation ?

Paul-Adrien Hyyppolite et Antoine Michon, novembre 2018, 84 pages

Les géants du numérique (1) : magnats de la finance

Paul-Adrien Hyyppolite et Antoine Michon, novembre 2018, 80 pages

L'intelligence artificielle en Chine : un état des lieux

Aifang Ma, novembre 2018, 60 pages

Alternative für Deutschland : établissement électoral

Patrick Moreau, octobre 2018, 72 pages

Les Français jugent leur système de retraite

Fondation pour l'innovation politique, octobre 2018, 28 pages

Migrations : la France singulière

Didier Leschi, octobre 2018, 56 pages

La révision constitutionnelle de 2008 : un premier bilan

Hugues Hourdin, octobre 2018, 52 pages

Préface d'Édouard Balladur et de Jack Lang

Les Français face à la crise démocratique : Immigration, populisme, Trump, Europe...

AJC Europe et la Fondation pour l'innovation politique, septembre 2018, 72 pages

Les « Démocrates de Suède » : un vote anti-immigration

Johan Martinsson, septembre 2018, 64 pages

Les Suédois et l'immigration (2) : fin du consensus ?

Tino Sanandaji, septembre 2018, 56 pages

Les Suédois et l'immigration (1) : fin de l'homogénéité ?

Tino Sanandaji, septembre 2018, 56 pages

Éthiques de l'immigration

Jean-Philippe Vincent, juin 2018, 56 pages

Les addictions chez les jeunes (14-24 ans)

Fondation pour l'innovation politique, juin 2018, 56 pages

Enquête réalisée en partenariat avec la Fondation Gabriel Péri et le Fonds Actions Addictions

Villes et voitures : pour une réconciliation

Jean Coldefy, juin 2018, 60 pages

France : combattre la pauvreté des enfants

Julien Damon, mai 2018, 48 pages

Que pèsent les syndicats ?

Dominique Andolfatto, avril 2018, 56 pages

L'élan de la francophonie : pour une ambition française (2)

Benjamin Boutin, mars 2018, 48 pages

L'élan de la francophonie : une communauté de langue et de destin (1)

Benjamin Boutin, mars 2018, 48 pages

L'Italie aux urnes

Sofia Ventura, février 2018, 44 pages

L'intelligence artificielle : l'expertise partout accessible à tous

Serge Soudoplatoff, février 2018, 60 pages

L'innovation à l'ère du bien commun

Benjamin Boscher, Xavier Pavie, février 2018, 64 pages

Libérer l'islam de l'islamisme

Mohamed Louizi, janvier 2018, 84 pages

Gouverner le religieux dans un état laïc

Thierry Rambaud, janvier 2018, 56 pages

Innovation politique 2017 (tome 2)

Fondation pour l'innovation politique, janvier 2018, 492 pages

Innovation politique 2017 (tome 1)

Fondation pour l'innovation politique, janvier 2018, 468 pages

Une « norme intelligente » au service de la réforme

Victor Fabre, Mathieu Kohmann, Mathieu Luinaud, décembre 2017, 44 pages

Autriche : virage à droite

Patrick Moreau, novembre 2017, 52 pages

Pour repenser le bac, réformons le lycée et l'apprentissage

Fayçal Hafied, novembre 2017, 76 pages

Où va la démocratie ?

Sous la direction de Dominique Reynié, Plon, octobre 2017, 320 pages

Violence antisémite en Europe 2005-2015

Johannes Due Enstad, septembre 2017, 48 pages

Pour l'emploi : la subrogation du crédit d'impôt des services à la personne

Bruno Despujol, Olivier Peraldi et Dominique Reynié, septembre 2017, 52 pages

Marché du travail : pour la réforme !

Fayçal Hafied, juillet 2017, 64 pages

Le fact-checking : une réponse à la crise de l'information et de la démocratie

Farid Gueham, juillet 2017, 68 pages

Notre-Dame-des-Landes : l'État, le droit et la démocratie empêchés

Bruno Hug de Larauze, mai 2017, 56 pages

France : les juifs vus par les musulmans. Entre stéréotypes et méconnaissances

Mehdi Ghouirgate, Iannis Roder et Dominique Schnapper, mai 2017, 44 pages

Dette publique : la mesurer, la réduire

Jean-Marc Daniel, avril 2017, 52 pages

Parfaire le paritarisme par l'indépendance financière

Julien Damon, avril 2017, 52 pages

Former, de plus en plus, de mieux en mieux. L'enjeu de la formation professionnelle

Olivier Faron, avril 2017, 48 pages

Les troubles du monde, l'islamisme et sa récupération populiste : l'Europe démocratique menacée

Pierre-Adrien Hanania, AJC, Fondapol, mars 2017, 44 pages

Porno addiction : nouvel enjeu de société

David Reynié, mars 2017, 48 pages

Calais : miroir français de la crise migratoire européenne [2]

Jérôme Fourquet et Sylvain Manternach, mars 2017, 72 pages

Calais : miroir français de la crise migratoire européenne [1]

Jérôme Fourquet et Sylvain Manternach, mars 2017, 56 pages

L'actif épargne logement

Pierre-François Gouiffès, février 2017, 48 pages

Réformer : quel discours pour convaincre ?

Christophe de Voogd, février 2017, 52 pages

De l'assurance maladie à l'assurance santé

Patrick Negaret, février 2017, 48 pages

Hôpital : libérer l'innovation

Christophe Marques et Nicolas Bouzou, février 2017, 44 pages

Le Front national face à l'obstacle du second tour

Jérôme Jaffré, février 2017, 48 pages

La République des entrepreneurs

Vincent Lorphelin, janvier 2017, 52 pages

Des startups d'État à l'État plateforme

Pierre Pezziardi et Henri Verdier, janvier 2017, 52 pages

Vers la souveraineté numérique

Farid Gueham, janvier 2017, 44 pages

Repenser notre politique commerciale

Laurence Daziano, janvier 2017, 48 pages

Mesures de la pauvreté, mesures contre la pauvreté

Julien Damon, décembre 2016, 40 pages

L'Autriche des populistes

Patrick Moreau, novembre 2016, 72 pages

L'Europe face aux défis du pétro-solaire

Albert Bressand, novembre 2016, 52 pages

Le Front national en campagnes. Les agriculteurs et le vote FN

Eddy Fougier et Jérôme Fourquet, octobre 2016, 52 pages

Innovation politique 2016

Fondation pour l'innovation politique, PUF, octobre 2016, 758 pages

Le nouveau monde de l'automobile (2) : les promesses de la mobilité électrique

Jean-Pierre Corniou, octobre 2016, 68 pages

Le nouveau monde de l'automobile (1) : l'impasse du moteur à explosion

Jean-Pierre Corniou, octobre 2016, 48 pages

L'opinion européenne en 2016

Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, septembre 2016, 224 pages

L'individu contre l'étatisme. Actualité de la pensée libérale française (xx^e siècle)

Jérôme Perrier, septembre 2016, 52 pages

L'individu contre l'étatisme. Actualité de la pensée libérale française (xix^e siècle)

Jérôme Perrier, septembre 2016, 52 pages

Refonder l'audiovisuel public.

Olivier Babeau, septembre 2016, 48 pages

La concurrence au défi du numérique

Charles-Antoine Schwerer, juillet 2016, 48 pages

Portrait des musulmans d'Europe : unité dans la diversité

Vincent Tournier, juin 2016, 68 pages

Portrait des musulmans de France : une communauté plurielle

Nadia Henni-Moulaï, juin 2016, 48 pages

La blockchain, ou la confiance distribuée

Yves Caseau et Serge Soudoplatoff, juin 2016, 48 pages

La gauche radicale : liens, lieux et luttes (2012-2017)

Sylvain Boulouque, mai 2016, 56 pages

Gouverner pour réformer : éléments de méthode

Erwan Le Noan et Matthieu Montjotin, mai 2016, 64 pages

Les zadistes (2) : la tentation de la violence

Eddy Fougier, avril 2016, 44 pages

- Les zadistes [1] : un nouvel anticapitalisme***
Eddy Fougier, avril 2016, 44 pages
- Régionales [2] : les partis, contestés mais pas concurrencés***
Jérôme Fourquet et Sylvain Manternach, mars 2016, 52 pages
- Régionales [1] : vote FN et attentats***
Jérôme Fourquet et Sylvain Manternach, mars 2016, 60 pages
- Un droit pour l'innovation et la croissance***
Sophie Vermeille, Mathieu Kohmann et Mathieu Luinaud, février 2016, 52 pages
- Le lobbying : outil démocratique***
Anthony Escurat, février 2016, 44 pages
- Valeurs d'islam***
Dominique Reynié (dir.), préface par le cheikh Khaled Bentounès, PUF, janvier 2016, 432 pages
- Chiïtes et sunnites : paix impossible ?***
Mathieu Terrier, janvier 2016, 44 pages
- Projet d'entreprise : renouveler le capitalisme***
Daniel Hurstel, décembre 2015, 44 pages
- Le mutualisme : répondre aux défis assurantiels***
Arnaud Chneiweiss et Stéphane Tisserand, novembre 2015, 44 pages
- L'opinion européenne en 2015***
Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, novembre 2015, 140 pages
- La noopolitique : le pouvoir de la connaissance***
Idriss J. Aberkane, novembre 2015, 52 pages
- Innovation politique 2015***
Fondation pour l'innovation politique, PUF, octobre 2015, 576 pages
- Good COP21, Bad COP21 [2] : une réflexion à contre-courant***
Albert Bressand, octobre 2015, 48 pages
- Good COP21, Bad COP21 [1] : le Kant européen et le Machiavel chinois***
Albert Bressand, octobre 2015, 48 pages
- PME : nouveaux modes de financement***
Mohamed Abdesslam et Benjamin Le Pendeven, octobre 2015, 44 pages
- Vive l'automobilisme ! [2]. Pourquoi il faut défendre la route***
Mathieu Flonneau et Jean-Pierre Orfeuill, octobre 2015, 44 pages
- Vive l'automobilisme ! [1]. Les conditions d'une mobilité conviviale***
Mathieu Flonneau et Jean-Pierre Orfeuill, octobre 2015, 40 pages
- Crise de la conscience arabo-musulmane***
Malik Bezouh, septembre 2015, 40 pages
- Départementales de mars 2015 [3] : le second tour***
Jérôme Fourquet et Sylvain Manternach, août 2015, 56 pages
- Départementales de mars 2015 [2] : le premier tour***
Jérôme Fourquet et Sylvain Manternach, août 2015, 56 pages
- Départementales de mars 2015 [1] : le contexte***
Jérôme Fourquet et Sylvain Manternach, août 2015, 44 pages
- Enseignement supérieur : les limites de la « mastérisation »***
Julien Gonzalez, juillet 2015, 44 pages

Politique économique : l'enjeu franco-allemand

Wolfgang Glomb et Henry d'Arcole, juin 2015, 36 pages

Les lois de la primaire. Celles d'hier, celles de demain.

François Bazin, juin 2015, 48 pages

Économie de la connaissance

Idriss J. Aberkane, mai 2015, 48 pages

Lutter contre les vols et cambriolages : une approche économique

Emmanuel Combe et Sébastien Daziano, mai 2015, 56 pages

Unir pour agir : un programme pour la croissance

Alain Madelin, mai 2015, 52 pages

Nouvelle entreprise et valeur humaine

Francis Mer, avril 2015, 32 pages

Les transports et le financement de la mobilité

Yves Crozet, avril 2015, 32 pages

Numérique et mobilité : impacts et synergies

Jean Coldefy, avril 2015, 36 pages

Islam et démocratie : face à la modernité

Mohamed Beddy Ebnou, mars 2015, 40 pages

Islam et démocratie : les fondements

Aḥmad Al-Raysuni, mars 2015, 40 pages

Les femmes et l'islam : une vision réformiste

Asma Lamrabet, mars 2015, 48 pages

Éducation et islam

Mustapha Cherif, mars 2015, 44 pages

Que nous disent les élections législatives partielles depuis 2012 ?

Dominique Reynié, février 2015, 4 pages

L'islam et les valeurs de la République

Saad Khiari, février 2015, 44 pages

Islam et contrat social

Philippe Moulinet, février 2015, 44 pages

Le soufisme : spiritualité et citoyenneté

Bariza Khiari, février 2015, 56 pages

L'humanisme et l'humanité en islam

Ahmed Bouyerdene, février 2015, 56 pages

Éradiquer l'hépatite C en France : quelles stratégies publiques ?

Nicolas Bouzou et Christophe Marques, janvier 2015, 40 pages

Coran, clés de lecture

Tareq Oubrou, janvier 2015, 44 pages

Le pluralisme religieux en islam, ou la conscience de l'altérité

Éric Geoffroy, janvier 2015, 40 pages

Mémoires à venir

Dominique Reynié, janvier 2015, enquête réalisée en partenariat avec la Fondation pour la Mémoire de la Shoah, 156 pages

La classe moyenne américaine en voie d'effritement

Julien Damon, décembre 2014, 40 pages

- Pour une complémentaire éducation : l'école des classes moyennes*
Erwan Le Noan et Dominique Reynié, novembre 2014, 56 pages
- L'antisémitisme dans l'opinion publique française. Nouveaux éclairages*
Dominique Reynié, novembre 2014, 48 pages
- La politique de concurrence : un atout pour notre industrie*
Emmanuel Combe, novembre 2014, 48 pages
- Européennes 2014 (2) : poussée du FN, recul de l'UMP et vote breton*
Jérôme Fourquet, octobre 2014, 52 pages
- Européennes 2014 (1) : la gauche en miettes*
Jérôme Fourquet, octobre 2014, 40 pages
- Innovation politique 2014*
Fondation pour l'innovation politique, PUF, octobre 2014, 554 pages
- Énergie-climat : pour une politique efficace*
Albert Bressand, septembre 2014, 56 pages
- L'urbanisation du monde. Une chance pour la France*
Laurence Daziano, juillet 2014, 44 pages
- Que peut-on demander à la politique monétaire ?*
Pascal Salin, mai 2014, 48 pages
- Le changement, c'est tout le temps ! 1514 - 2014*
Suzanne Baverez et Jean Sérié, mai 2014, 48 pages
- Trop d'émigrés ? Regards sur ceux qui partent de France*
Julien Gonzalez, mai 2014, 48 pages
- L'opinion européenne en 2014*
Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, avril 2014, 284 pages
- Taxer mieux, gagner plus*
Robin Rivaton, avril 2014, 52 pages
- L'État innovant (2) : diversifier la haute administration*
Kevin Brookes et Benjamin Le Pendeven, mars 2014, 44 pages
- L'État innovant (1) : renforcer les think tanks*
Kevin Brookes et Benjamin Le Pendeven, mars 2014, 52 pages
- Pour un new deal fiscal*
Gianmarco Monsellato, mars 2014, 8 pages
- Faire cesser la mendicité avec enfants*
Julien Damon, mars 2014, 44 pages
- Le low cost, une révolution économique et démocratique*
Emmanuel Combe, février 2014, 52 pages
- Un accès équitable aux thérapies contre le cancer*
Nicolas Bouzou, février 2014, 52 pages
- Réformer le statut des enseignants*
Luc Chatel, janvier 2014, 8 pages
- Un outil de finance sociale : les social impact bonds*
Yan de Kerouguen, décembre 2013, 36 pages
- Pour la croissance, la débureaucratiation par la confiance*
Pierre Pezziardi, Serge Soudoplatoff et Xavier Quérat-Hément, novembre 2013, 48 pages

Les valeurs des Franciliens

Guénaëlle Gault, octobre 2013, 36 pages

Sortir d'une grève étudiante : le cas du Québec

Jean-Patrick Brady et Stéphane Paquin, octobre 2013, 40 pages

Un contrat de travail unique avec indemnités de départ intégrées

Charles Beigbeder, juillet 2013, 8 pages

L'opinion européenne en 2013

Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, juillet 2013, 268 pages

La nouvelle vague des émergents : Bangladesh, Éthiopie, Nigeria, Indonésie, Vietnam, Mexique

Laurence Daziano, juillet 2013, 40 pages

Transition énergétique européenne : bonnes intentions et mauvais calculs

Albert Bressand, juillet 2013, 44 pages

La démobilité : travailler, vivre autrement

Julien Damon, juin 2013, 44 pages

Le Kapital. Pour rebâtir l'industrie

Christian Saint-Étienne et Robin Rivaton, avril 2013, 40 pages

Code éthique de la vie politique et des responsables publics en France

Les Arvernes, Fondation pour l'innovation politique, avril 2013, 12 pages

Les classes moyennes dans les pays émergents

Julien Damon, avril 2013, 38 pages

Innovation politique 2013

Fondation pour l'innovation politique, PUF, janvier 2013, 652 pages

Relancer notre industrie par les robots (2) : les stratégies

Robin Rivaton, décembre 2012, 40 pages

Relancer notre industrie par les robots (1) : les enjeux

Robin Rivaton, décembre 2012, 52 pages

La compétitivité passe aussi par la fiscalité

Aldo Cardoso, Michel Didier, Bertrand Jacquillat, Dominique Reynié et Grégoire Sentilhes, décembre 2012, 20 pages

Une autre politique monétaire pour résoudre la crise

Nicolas Goetzmann, décembre 2012, 40 pages

La nouvelle politique fiscale rend-elle l'ISF inconstitutionnel ?

Aldo Cardoso, novembre 2012, 12 pages

Fiscalité : pourquoi et comment un pays sans riches est un pays pauvre...

Bertrand Jacquillat, octobre 2012, 40 pages

Youth and Sustainable Development

Fondapol/Nomadéis/United Nations, juin 2012, 80 pages

La philanthropie. Des entrepreneurs de solidarité

Francis Charhon, mai / juin 2012, 44 pages

Les chiffres de la pauvreté : le sens de la mesure

Julien Damon, mai 2012, 40 pages

Libérer le financement de l'économie

Robin Rivaton, avril 2012, 40 pages

L'épargne au service du logement social

Julie Merle, avril 2012, 40 pages

L'opinion européenne en 2012

Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, mars 2012, 210 pages

Valeurs partagées

Dominique Reynié (dir.), PUF, mars 2012, 362 pages

Les droites en Europe

Dominique Reynié (dir.), PUF, février 2012, 552 pages

Innovation politique 2012

Fondation pour l'innovation politique, PUF, janvier 2012, 648 pages

L'école de la liberté : initiative, autonomie et responsabilité

Charles Feuillerade, janvier 2012, 36 pages

Politique énergétique française (2) : les stratégies

Rémy Prud'homme, janvier 2012, 40 pages

Politique énergétique française (1) : les enjeux

Rémy Prud'homme, janvier 2012, 48 pages

Révolution des valeurs et mondialisation

Luc Ferry, janvier 2012, 36 pages

Quel avenir pour la social-démocratie en Europe ?

Sir Stuart Bell, décembre 2011, 36 pages

La régulation professionnelle : des règles non étatiques pour mieux responsabiliser

Jean-Pierre Teyssier, décembre 2011, 36 pages

L'hospitalité : une éthique du soin

Emmanuel Hirsch, décembre 2011, 32 pages

12 idées pour 2012

Fondation pour l'innovation politique, décembre 2011, 110 pages

Les classes moyennes et le logement

Julien Damon, décembre 2011, 40 pages

Réformer la santé : trois propositions

Nicolas Bouzou, novembre 2011, 32 pages

Le nouveau Parlement : la révision du 23 juillet 2008

Jean-Félix de Bujadoux, novembre 2011, 40 pages

La responsabilité

Alain-Gérard Slama, novembre 2011, 32 pages

Le vote des classes moyennes

Élisabeth Dupoirier, novembre 2011, 40 pages

La compétitivité par la qualité

Emmanuel Combe et Jean-Louis Mucchielli, octobre 2011, 32 pages

Les classes moyennes et le crédit

Nicolas Pécourt, octobre 2011, 32 pages

Portrait des classes moyennes

Laure Bonneval, Jérôme Fourquet et Fabienne Gomant, octobre 2011, 36 pages

Morale, éthique, déontologie

Michel Maffesoli, octobre 2011, 40 pages

Sortir du communisme, changer d'époque

Stéphane Courtois (dir.), PUF, octobre 2011, 672 pages

L'énergie nucléaire après Fukushima : incident mineur ou nouvelle donne ?

Malcolm Grimston, septembre 2011, 16 pages

La jeunesse du monde

Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, septembre 2011, 132 pages

Pouvoir d'achat : une politique

Emmanuel Combe, septembre 2011, 52 pages

La liberté religieuse

Henri Madelin, septembre 2011, 36 pages

Réduire notre dette publique

Jean-Marc Daniel, septembre 2011, 40 pages

Écologie et libéralisme

Corine Pelluchon, août 2011, 40 pages

Valoriser les monuments historiques : de nouvelles stratégies

Wladimir Mitrofanoff et Christiane Schmuckle-Mollard, juillet 2011, 28 pages

Contester les technosciences : leurs raisons

Eddy Fougier, juillet 2011, 40 pages

Contester les technosciences : leurs réseaux

Sylvain Boulouque, juillet 2011, 36 pages

La fraternité

Paul Thibaud, juin 2011, 36 pages

La transformation numérique au service de la croissance

Jean-Pierre Corniou, juin 2011, 52 pages

L'engagement

Dominique Schnapper, juin 2011, 32 pages

Liberté, Égalité, Fraternité

André Glucksmann, mai 2011, 36 pages

Quelle industrie pour la défense française ?

Guillaume Lagane, mai 2011, 26 pages

La religion dans les affaires : la responsabilité sociale de l'entreprise

Aurélien Acquier, Jean-Pascal Gond et Jacques Igalens, mai 2011, 44 pages

La religion dans les affaires : la finance islamique

Lila Guermas-Sayegh, mai 2011, 36 pages

Où en est la droite ? L'Allemagne

Patrick Moreau, avril 2011, 56 pages

Où en est la droite ? La Slovaquie

Étienne Boisserie, avril 2011, 40 pages

Qui détient la dette publique ?

Guillaume Leroy, avril 2011, 36 pages

Le principe de précaution dans le monde

Nicolas de Sadeleer, mars 2011, 36 pages

Comprendre le Tea Party

Henri Hude, mars 2011, 40 pages

Où en est la droite ? Les Pays-Bas

Niek Pas, mars 2011, 36 pages

Productivité agricole et qualité des eaux

Gérard Morice, mars 2011, 44 pages

L'Eau : du volume à la valeur

Jean-Louis Chaussade, mars 2011, 32 pages

Eau : comment traiter les micropolluants ?

Philippe Hartemann, mars 2011, 38 pages

Eau : défis mondiaux, perspectives françaises

Gérard Payen, mars 2011, 62 pages

L'irrigation pour une agriculture durable

Jean-Paul Renoux, mars 2011, 42 pages

Gestion de l'eau : vers de nouveaux modèles

Antoine Frérot, mars 2011, 32 pages

Où en est la droite ? L'Autriche

Patrick Moreau, février 2011, 42 pages

La participation au service de l'emploi et du pouvoir d'achat

Jacques Perche et Antoine Pertinax, février 2011, 32 pages

Le tandem franco-allemand face à la crise de l'euro

Wolfgang Glomb, février 2011, 38 pages

2011, la jeunesse du monde

Dominique Reynié (dir.), janvier 2011, 88 pages

L'opinion européenne en 2011

Dominique Reynié (dir.), Édition Lignes de Repères, janvier 2011, 254 pages

Administration 2.0

Thierry Weibel, janvier 2011, 48 pages

Où en est la droite ? La Bulgarie

Antony Todorov, décembre 2010, 32 pages

Le retour du tirage au sort en politique

Gil Delannoï, décembre 2010, 38 pages

La compétence morale du peuple

Raymond Boudon, novembre 2010, 30 pages

L'Académie au pays du capital

Bernard Belloc et Pierre-François Mourier, PUF, novembre 2010, 222 pages

Pour une nouvelle politique agricole commune

Bernard Bachelier, novembre 2010, 30 pages

Sécurité alimentaire : un enjeu global

Bernard Bachelier, novembre 2010, 30 pages

Les vertus cachées du low cost aérien

Emmanuel Combe, novembre 2010, 40 pages

Innovation politique 2011

Fondation pour l'innovation politique, PUF, novembre 2010, 676 pages

Défense : surmonter l'impasse budgétaire

Guillaume Lagane, octobre 2010, 34 pages

Où en est la droite ? L'Espagne

Joan Marcet, octobre 2010, 34 pages

Les vertus de la concurrence

David Sraer, septembre 2010, 44 pages

Internet, politique et coproduction citoyenne

Robin Berjon, septembre 2010, 32 pages

Où en est la droite ? La Pologne

Dominika Tomaszewska-Mortimer, août 2010, 42 pages

Où en est la droite ? La Suède et le Danemark

Jacob Christensen, juillet 2010, 44 pages

Quel policier dans notre société ?

Mathieu Zagrodzki, juillet 2010, 28 pages

Où en est la droite ? L'Italie

Sofia Ventura, juillet 2010, 36 pages

Crise bancaire, dette publique : une vue allemande

Wolfgang Glomb, juillet 2010, 28 pages

Dette publique, inquiétude publique

Jérôme Fourquet, juin 2010, 32 pages

Une régulation bancaire pour une croissance durable

Nathalie Janson, juin 2010, 36 pages

Quatre propositions pour rénover notre modèle agricole

Pascal Perri, mai 2010, 32 pages

Régionales 2010 : que sont les électeurs devenus ?

Pascal Perrineau, mai 2010, 56 pages

L'opinion européenne en 2010

Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, mai 2010, 245 pages

Pays-Bas : la tentation populiste

Christophe de Voogd, mai 2010, 43 pages

Quatre idées pour renforcer le pouvoir d'achat

Pascal Perri, avril 2010, 30 pages

Où en est la droite ? La Grande-Bretagne

David Hanley, avril 2010, 34 pages

Renforcer le rôle économique des régions

Nicolas Bouzou, mars 2010, 30 pages

Réduire la dette grâce à la Constitution

Jacques Delpla, février 2010, 54 pages

Stratégie pour une réduction de la dette publique française

Nicolas Bouzou, février 2010, 30 pages

Iran : une révolution civile ?

Nader Vahabi, novembre 2009, 19 pages

Où va la politique de l'église catholique ? D'une querelle du libéralisme à l'autre

Émile Perreau-Saussine, octobre 2009, 26 pages

Agir pour la croissance verte

Valéry Morron et Déborah Sanchez, octobre 2009, 11 pages

L'économie allemande à la veille des législatives de 2009

Nicolas Bouzou et Jérôme Duval-Hamel, septembre 2009, 10 pages

Élections européennes 2009 : analyse des résultats en Europe et en France

Corinne Deloy, Dominique Reynié et Pascal Perrineau, septembre 2009, 32 pages

Retour sur l'alliance soviéto-nazie, 70 ans après

Stéphane Courtois, juillet 2009, 16 pages

L'État administratif et le libéralisme. Une histoire française

Lucien Jaume, juin 2009, 12 pages

***La politique européenne de développement :
une réponse à la crise de la mondialisation ?***

Jean-Michel Debrat, juin 2009, 12 pages

***La protestation contre la réforme du statut des enseignants-chercheurs :
défense du statut, illustration du statu quo.***

Suivi d'une discussion entre l'auteur et Bruno Bensasson
David Bonneau, mai 2009, 20 pages

La lutte contre les discriminations liées à l'âge en matière d'emploi

Élise Muir (dir.), mai 2009, 64 pages

Quatre propositions pour que l'Europe ne tombe pas dans le protectionnisme

Nicolas Bouzou, mars 2009, 12 pages

Après le 29 janvier : la fonction publique contre la société civile ?

Une question de justice sociale et un problème démocratique
Dominique Reynié, mars 2009, 22 pages

La réforme de l'enseignement supérieur en Australie

Zoe McKenzie, mars 2009, 74 pages

Les réformes face au conflit social

Dominique Reynié, janvier 2009, 14 pages

L'opinion européenne en 2009

Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, mars 2009, 237 pages

Travailler le dimanche : qu'en pensent ceux qui travaillent le dimanche ?

Sondage, analyse, éléments pour le débat
Dominique Reynié, janvier 2009, 18 pages

Stratégie européenne pour la croissance verte

Elvire Fabry et Damien Tresallet (dir.), novembre 2008, 124 pages

***Défense, immigration, énergie : regards croisés franco-allemands
sur trois priorités de la présidence française de l'UE***

Elvire Fabry, octobre 2008, 35 pages

Retrouvez notre actualité et nos publications sur fondapol.org

SOUTENEZ LA FONDATION POUR L'INNOVATION POLITIQUE !

Pour renforcer son indépendance et conduire sa mission d'utilité publique, la Fondation pour l'innovation politique, institution de la société civile, a besoin du soutien des entreprises et des particuliers. Ils sont invités à participer chaque année à la convention générale qui définit ses orientations. La Fondation pour l'innovation politique les convie régulièrement à rencontrer ses équipes et ses conseillers, à discuter en avant-première de ses travaux, à participer à ses manifestations.

Reconnue d'utilité publique par décret en date du 14 avril 2004, la Fondation pour l'innovation politique peut recevoir des dons et des legs des particuliers et des entreprises.

Vous êtes une entreprise, un organisme, une association

Avantage fiscal : votre entreprise bénéficie d'une réduction d'impôt de 60 % à imputer directement sur l'IS (ou le cas échéant sur l'IR), dans la limite de 5% du chiffre d'affaires HT (report possible durant 5 ans) (art. 238 bis du CGI).

Dans le cas d'un don de 20 000 €, vous pourrez déduire 12 000 € d'impôt, votre contribution aura réellement coûté 8 000 € à votre entreprise.

Vous êtes un particulier

Avantages fiscaux : au titre de l'IR, vous bénéficiez d'une réduction d'impôt de 66 % de vos versements, dans la limite de 20 % du revenu imposable (report possible durant 5 ans); au titre de l'IFI, vous bénéficiez d'une réduction d'impôt de 75 % de vos dons versés, dans la limite de 50 000 €.

Dans le cas d'un don de 1 000 €, vous pourrez déduire 660 € de votre IR ou 750 € de votre IFI. Pour un don de 5 000 €, vous pourrez déduire 3 300 € de votre IR ou 3 750 € de votre IFI.

contact : Anne Flambert +33 (0)1 47 53 67 09 anne.flambert@fondapol.org

AVEC LE COVID-19 LE TRANSPORT AÉRIEN EN EUROPE : LE TEMPS DE LA DÉCISION

Par Emmanuel COMBE et Didier BRÉCHEMIER

La crise du Covid-19 va jouer le rôle d'accélérateur dans les mutations structurelles que connaît le transport aérien en Europe depuis vingt ans sur les vols *intra* Européens, marquées par la montée en puissance des acteurs low cost. Ces derniers disposent de moyens financiers importants et vont mettre à profit la crise pour opérer une croissance géographique et ainsi mieux mailler le continent européen. Cette expansion se fera notamment par des opérations de croissance externe, par reprise des actifs d'entreprises en faillite ou en attrition. Il faut également s'attendre à un renforcement de leur investissement sur le segment business, au travers de l'augmentation des fréquences sur de grandes lignes. De même, il est probable que les low cost vont poursuivre leur stratégie de densification du réseau, en développant une stratégie de connecting à la fois au niveau intra et extra-européen. De leur côté, les grands opérateurs historiques seront certes sauvés par leurs États mais risquent toutefois d'être marginalisés demain si ils n'accélèrent pas la transformation de leur modèle économique sur le moyen-courrier. Il y a une opportunité unique pour les compagnies historiques, et les premières annonces d'Air France-KLM, de British Airways et de Lufthansa démontrent leur prise de conscience. Il leur faudra un soutien de toutes les parties prenantes pour qu'elles parviennent à une mise en œuvre effective de ces transformations.

Les médias

fondapol.tv

ГРОП ЛИБРАЕ
Une voix libérale, progressiste et européenne

**ANTHROPO
TECHNIE**
LES ENJEUX DE L'HUMAIN AUGMENTÉ

Les données en open data

data.fondapol.org



Le site internet

fondapol.org



978 2 36408 231 1

ISBN : 978-2-36408-231-1