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

Décembre 2020

FONDATION POUR
L'INNOVATION
POLITIQUE
fondapol.org

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

Emmanuel COMBE
Didier BRÉCHEMIER

FONDATION POUR L'INNOVATION POLITIQUE
fondapol.org

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

ANALYSES ET RECOMMANDATIONS EN DIX POINTS 9

INTRODUCTION 11

I. UN MARCHÉ INTRA-EUROPÉEN FRAGMENTÉ 15

1. Le transport aérien, un secteur à faibles marges 15
2. Un marché européen moins concentré qu'aux États-Unis 16
3. Beaucoup de petits acteurs 16

II. LE CHOC DU COVID-19 :
DES COMPAGNIES HISTORIQUES DANS LA TOURMENTE 20

1. Deux géants en difficulté : Air France-KLM et Lufthansa 20
2. Un appel inévitable à l'aide publique 22

III. LE CHOC DU COVID-19 :
LA RÉSILIENCE DES GÉANTS DU LOW COST 29

1. L'ultra low cost survivra à la crise 30
2. Les compagnies middle cost
dans une situation plus critique 32
3. Il ne suffit pas d'être grand et low cost :
le contre-exemple de Norwegian 33

CONCLUSION DU PREMIER VOLUME 35

RÉSUMÉ

Si les compagnies aériennes européennes ont été touchées de plein fouet par la crise du Covid-19, toutes ne sont pas logées à la même enseigne, que ce soit en termes de capacité de résistance ou d'accès aux aides publiques. En particulier, certaines compagnies « porte-drapeaux », comme Air France-KLM ou Lufthansa, dans une situation financière critique, ont été sauvées grâce au soutien des pouvoirs publics. *A contrario*, quelques grandes compagnies low cost, à l'image de Ryanair ou de Wizz Air, disposent d'une solidité financière suffisante qui leur permettra de surmonter la crise. La situation des compagnies middle cost, à l'image d'easyJet, apparaît plus incertaine. Notre thèse est que le marché européen, dans une situation déjà fragile avant la crise sanitaire, va probablement connaître un mouvement de restructuration au profit des acteurs low cost, suite à la faillite de petits opérateurs et à l'attrition des grandes compagnies historiques, contraintes de réduire leur voilure, à moins qu'elles n'adoptent résolument un modèle low cost sur le moyen-courrier.

Cette étude a été publiée en mai 2020 et actualisée en décembre 2020.

ANALYSES ET RECOMMANDATIONS EN DIX POINTS

1

Le transport aérien apparaît moins concentré en Europe qu'aux États-Unis et dégage une profitabilité 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.

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).

AVANT LE COVID-19

LE TRANSPORT AÉRIEN EN EUROPE : UN SECTEUR DÉJÀ FRAGILISÉ

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*.

INTRODUCTION**

La crise du Covid-19 constitue un choc sans précédent pour le transport aérien mondial[1]. Selon l'actuel patron de l'International Air Transport Association (IATA), il s'agit même « de la pire crise de l'histoire de l'aviation », bien loin devant les événements du 11-Septembre ou la crise économique de 2009. Il est vrai que les estimations de chute d'activité dans le transport aérien de passagers donnent le vertige : en dépit d'un rebond temporaire en juin et juillet (à la faveur des politiques de déconfinement), le trafic aérien sur l'ensemble de l'année 2020 devrait être inférieur de 66 % au trafic de 2019, selon la dernière prévision de l'IATA. Au-delà de la crise sanitaire, la forte récession économique dans le monde en 2020, de l'ordre de 5 %, va nécessairement impacter le transport aérien, dont l'activité est fortement corrélée à la croissance économique[2]. Cette chute du trafic doit être mise en regard avec la structure des coûts, composés en partie de coûts fixes, et des recettes des compagnies aériennes : alors que, depuis le début de la crise sanitaire, les coûts ont baissé de 55 %, les recettes ont chuté quant à elles de 80 %, conduisant à des pertes massives.

* 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 seuls responsables de son contenu qui n'engage pas les institutions et organisations pour lesquelles ils travaillent.

** Les données utilisées dans cette note proviennent du cabinet Roland Berger et sont issues de différentes sources brutes, provenant notamment des compagnies aériennes, de bases de données privées et des rapports publics de l'International Air Transport Association (IATA).

1. Au-delà du transport aérien, c'est toute la chaîne de valeur de l'industrie aéronautique qui est gravement impactée, des constructeurs (Airbus, Boeing, etc.) à l'ensemble des sous-traitants (Daher, Safran…). Comme l'annonce le journal *Les Échos* en une de son édition du 28 avril 2020, on peut parler pour cette industrie de la « crise du siècle ». Voir aussi : Guy Dutheil, « Coronavirus : Airbus et l'aéronautique s'enfoncent dans la crise », *Le Monde*, 29 avril 2020 ; Véronique Guillermard, « Comment Airbus et Boeing tentent d'amortir le choc de la crise du Covid-19 », *Le Figaro*, 30 avril 2020.

2. L'élasticité-revenu, définie ici comme la réaction du trafic aérien à une variation de 1 % de la richesse, est supérieure à l'unité : elle serait, selon différentes estimations (Direction générale de l'aviation civile, Civil Aviation Authority), comprise entre 1,6 et 2,3. Cela signifie concrètement qu'une baisse de la croissance de 1 % se traduit par une baisse du trafic comprise entre 1,6 et 2,3 %.

Qui plus est, la reprise du trafic aérien se fera de manière très graduelle, avec un retour au niveau d'avant crise attendu en 2024 seulement. La reprise se manifestera dans un premier temps sur le moyen-courrier et concernera avant tout la clientèle « loisir » et « affinitaire ».

Dans ce contexte unique, la plupart des compagnies aériennes, en Europe comme dans le monde, ont cloué une partie de leurs avions au sol, alors même qu'elles doivent supporter de forts coûts fixes. L'enjeu est alors pour les compagnies d'avoir accès à une liquidité suffisante pour pouvoir « tenir » et survivre pendant plusieurs mois. Dans cette course au cash, tous les instruments sont aujourd'hui mobilisés par les entreprises, que ce soit le non-remboursement des billets (et leur transformation en avoir [3]), le recours massif au chômage partiel ou au licenciement, la réduction des coûts fixes de structure, l'utilisation des réserves de trésorerie et l'emprunt, ou encore la renégociation avec les loueurs d'avions, les constructeurs et les organismes de financement des flottes. Ainsi, à titre d'exemple, Lufthansa a pris la décision de réduire significativement la taille de sa flotte de 150 appareils (sur un total de 760, soit une diminution de 20 %) et de supprimer 22 000 emplois (soit 16 % de son effectif total).

À cet égard, toutes les compagnies aériennes ne sont pas logées à la même enseigne, que ce soit en termes de capacité de résistance ou d'accès aux aides publiques.

Classement des compagnies aériennes européennes selon leur santé financière

	Opérateurs historiques	Autres compagnies
Santé financière solide	IAG (groupe incluant notamment British Airways)	Ryanair, Wizzair
Santé financière fragile	Air France, Lufthansa, Alitalia, Finnair	Norwegian, Volotea, Air Italy

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

Tout d'abord, les compagnies dites « porte-drapeaux » sont dans une situation financière critique et ont dû leur salut au soutien des pouvoirs publics, sous la forme de prêts garantis ou de prise de participation au capital. Les gouvernements allemand, français, italien, néerlandais et norvégien ont ainsi soutenu leur opérateur historique, en envisageant même le scénario d'une nationalisation temporaire (en Italie, dès le mois de mars, pour Alitalia, première compagnie aérienne du pays). On notera toutefois qu'une compagnie historique comme la britannique British Airways (groupe IAG) n'a pas sollicité de soutien public mais a procédé à une augmentation de capital de 2,75 milliards de livres.

3. Selon l'IATA, le montant des billets d'avion pour des vols à effectuer au cours des trois prochains mois (et qui ne seront pas utilisés en raison de l'annulation de la quasi-totalité de l'activité des compagnies aériennes) s'élève à 35 milliards de dollars. Pour préserver leur cash, les compagnies proposent des reports de vol ou des avoirs à la place des remboursements.

Par ailleurs, de nombreuses petites compagnies, telle Air Italy, n'ont pu bénéficier d'une aide publique et ont rapidement été acculées à la faillite. Ce scénario de faillite est d'autant plus probable que le modèle de bon nombre de compagnies aériennes repose sur le financement des périodes de plus faible activité (comme l'hiver) par les réservations effectuées lors de la haute saison. À cet égard, la crise du Covid-19 ne pouvait tomber plus mal, en pleine période de réservations pour l'été 2020.

Enfin, quelques compagnies européennes disposent d'une solidité financière suffisante pour affronter la crise. Tel est en particulier le cas des grandes compagnies low cost comme Ryanair, Wizz Air et, dans une moindre mesure, d'easyJet, qui pourront survivre sur leurs liquidités, obtenir des prêts bancaires et faire du *sale and lease back* de leurs avions. De même, dans cette catégorie se trouvent de plus petites compagnies comme Air Caraïbes, qui disposent de liquidités suffisantes, peuvent procéder à une augmentation de capital et survivront à la crise du Covid-19.

Notre thèse principale est que le marché européen, dans une situation déjà fragile avant la crise sanitaire, va connaître un fort mouvement de restructuration suite à la faillite de petits opérateurs et à l'attrition des grandes compagnies historiques, contraintes de réduire leur voilure. Ce mouvement nous apparaît inéluctable, quel que soit le scénario de reprise du trafic en Europe. Nous pouvons même considérer que le scénario probable d'une reprise lente du trafic aérien en Europe, avec un retour à la normale en 2024 seulement, ne fera qu'accélérer ce mouvement de restructuration.

À cet égard, on peut constater que les marchés financiers ont naturellement intégré ces différences structurelles de santé financière entre compagnies aériennes, et ce bien avant la crise du Covid-19. En effet, sur l'année 2019, la capitalisation boursière des acteurs du low cost a fortement augmenté (+ 33 % en sommant les trois capitalisations boursières – EasyJet, Ryanair, Wizz Air –, contre – 2 % en sommant les capitalisations d'International Airlines Group, Air France-KLM et Lufthansa). Pour prendre la mesure des écarts de performance, on peut retenir qu'une compagnie comme Ryanair valait en 2019 en moyenne trois à quatre fois la valeur boursière d'un groupe comme Air France-KLM. De même, depuis le début de l'année 2020, sous l'effet de la crise du Covid-19, les sanctions boursières apparaissent assez différenciées, entre les opérateurs historiques, qui ont perdu entre 35 et 67 % de leur valeur de marché, et les ultra low cost, dont la capitalisation boursière a peu baissé[4]. En novembre 2020, la capitalisation boursière de Ryanair était équivalente à six fois celle d'Air France-KLM.

4. Le cas d'easyJet est atypique : la forte chute du cours boursier s'explique en partie par une bataille de gouvernance, l'un des fondateurs de la compagnie remettant en cause certains choix stratégiques de l'équipe dirigeante, notamment en matière de commande de nouveaux Airbus.

Évolution de la capitalisation boursière durant la crise du Covid-19

	31 déc. 2018	31 déc. 2019	23 oct. 2020	Évolution entre déc. 2019 et octobre 2020	Évolution entre 2018 et 2019
	(en milliards de dollars)			(en %)	
AIRFRANCE KLM GROUP	4,1	4,2	1,4	– 67	+ 5
BRITISH AIRWAYS	13,6	14,6	6,0	– 59	+ 7
Lufthansa	9,4	7,8	5,1	– 35	- 17
easyJet	4,9	6,6	2,7	– 59	+ 36
RYANAIR	12,2	15,8	14,7	– 7	+ 30
WIZZ	2,3	3,3	3,3	– 2	+ 48

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

La crise du Covid-19 intervient en Europe dans un contexte marqué par une rentabilité déjà limitée des compagnies aériennes. Ce constat est particulièrement vrai si l'on retient comme périmètre le seul moyen-courrier intra-européen, qui réalise des performances inférieures au long-courrier (souvent 10 points de marge d'exploitation en moins). Les années récentes ont d'ailleurs vu plusieurs compagnies moyen-courrier faire faillite : songeons à Aigle Azur, WOW Air, Small Planet Airlines ou Germania, pour ne citer qu'elles.

Si cette faible rentabilité a des causes structurelles, elle s'explique aussi par une fragmentation plus grande du marché européen, comparativement au marché américain qui a connu depuis quinze ans un fort mouvement de consolidation.

Pour autant, en termes de rentabilité et de capacité à résister à la crise, toutes les compagnies européennes ne sont pas logées à la même enseigne : si plusieurs opérateurs historiques comme Air France-KLM ou Lufthansa survivront grâce à une aide publique massive, certains opérateurs low cost comme Ryanair ou Wizz Air vont pouvoir traverser la crise en puisant dans leurs réserves.

I. UN MARCHÉ INTRA-EUROPÉEN FRAGMENTÉ

1. Le transport aérien, un secteur à faibles marges

La violence de l'impact de la crise du Covid-19 sur les compagnies aériennes s'explique par une raison structurelle, propre au secteur : le transport aérien est une industrie de gros volumes mais de faibles marges. En effet, si l'on raisonne sur une période longue (depuis 2002) et de manière agrégée (toutes régions confondues), la marge d'exploitation de l'industrie se situe aux alentours de 3 %. Sur l'année 2019, cette marge d'exploitation à l'échelle mondiale a été de 5,8 %, alors même que nous étions plutôt en haut de cycle, ce qui correspond à un profit par passager de seulement 6,85 dollars.

Cette faiblesse structurelle des marges provient du fait que les barrières naturelles à l'entrée sont assez faibles, contrairement à d'autres secteurs comme la pharmacie ou l'automobile. En effet, à l'exception de la disponibilité des slots sur les grands aéroports congestionnés et, pour certains vols internationaux, de l'octroi de droits de trafic par les États, il n'existe pas d'obstacle majeur à l'entrée sur le marché : une nouvelle compagnie aérienne peut être lancée avec quelques millions d'euros d'investissement en louant des avions. Pour reprendre une terminologie économique, le transport aérien se rapproche d'un « marché contestable » : la seule possibilité d'entrée rapide d'un nouvel acteur entraîne une pression permanente sur les prix et les marges. Pour retrouver un peu de pouvoir de marché, les entreprises installées n'ont d'autre choix que de baisser leurs coûts ou de maîtriser un hub et un réseau d'alliances afin de limiter le développement de nouveaux entrants.

Autre facteur : le transport aérien est une industrie de coût fixes et semi-fixes, représentés essentiellement par le paiement des salaires (notamment des navigants), des loyers des avions (lorsqu'ils ne sont pas en pleine propriété), de la maintenance des appareils et des dettes. Ces coûts représentent environ 50 % des coûts de fonctionnement d'une compagnie classique.

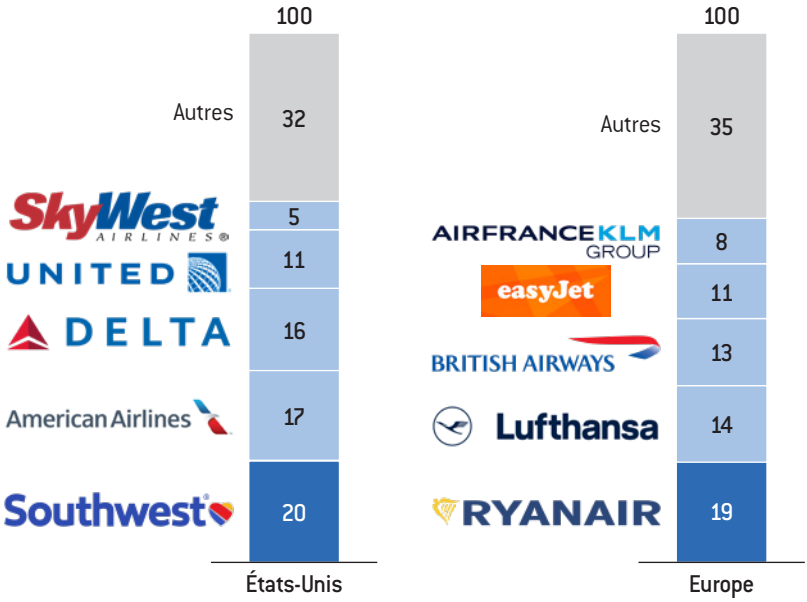
Il suffit donc que l'activité baisse – notamment le taux de remplissage des avions, le fameux *load factor* – pour que les résultats des compagnies basculent rapidement dans le rouge, y compris en l'absence de crise majeure. Il en résulte que le taux d'entrée et de disparition est élevé dans le secteur du transport aérien. Chaque année, de nombreuses compagnies voient le jour, tandis que d'autres, souvent de petites tailles, sortent du marché. Au cours de l'année 2019, pourtant une bonne année en termes de rentabilité, ce sont pas moins de vingt-trois compagnies aériennes qui ont cessé leur activité dans le monde.

2. Un marché européen moins concentré qu'aux États-Unis

Pour autant, si la rentabilité du transport aérien est structurellement faible, il n'en demeure pas moins que celle des compagnies aériennes européennes, qui se situe dans la moyenne mondiale en 2019, contraste avec celle de leurs homologues américaines, qui atteint plus du double avec 9,6 %.

Cette situation différenciée s'explique notamment par l'évolution qu'a connue le marché américain depuis vingt ans : au cours de la décennie 2000, notamment après les attentats du 11-Septembre puis la récession de 2009, les compagnies américaines ont vécu une décennie de pertes, qui a conduit à de nombreuses faillites. Il en a résulté un processus marqué de concentration du marché, autour de quatre acteurs principaux (American, Delta, Southwest, United). En 2019, les quatre premiers opérateurs sur le marché domestique américain représentaient, en nombre de passagers, une part de marché de 64 %. Qui plus est, parmi ces quatre acteurs, un seul est un opérateur middle cost (Southwest), à même d'animer la concurrence par les prix. Les autres low cost, à savoir notamment Jetblue, Frontier et Spirit Airlines, ont une taille bien inférieure. Cette forte concentration du marché américain a d'ailleurs suscité l'inquiétude de nombreux économistes, dans la mesure où elle se traduit par une hausse du prix moyen du billet.

Part du trafic intra-États-Unis et intra-Europe par acteurs en 2019 (en %) *



© Fondation pour l'innovation politique – 2020
Source : Roland Berger, Bureau of Transportation Statistics, Innovata.

* Les parts de marché en Europe sont calculées sur les vols intra-Union européenne à l'aide des données de capacité des entreprises et en y appliquant les coefficients moyens de remplissage (load factor).

Par contraste, le marché européen reste pour l'instant un peu moins concentré que le marché domestique américain : les quatre premiers opérateurs (Ryanair, Lufthansa, IAG et easyJet) représentent 57 % du marché intra-Europe. Ajoutons à cela que, parmi les quatre leaders du secteur en Europe, deux sont des low cost, dont un ultra low cost (Ryanair) qui contribue fortement à animer la concurrence par les prix. Par comparaison, le premier transporteur ultra low cost aux États-Unis, Spirit Airlines, a une part de marché de 3 % et occupe seulement la huitième place en termes de capacité (sièges offerts).

Si l'on raisonne sur le nombre de passagers transportés sur le moyen-courrier, il est frappant de constater que Ryanair était jusqu'en 2019 le premier transporteur européen, devant Lufthansa. L'écart de taille était encore plus prononcé avec les autres compagnies : à titre d'exemple, la taille de IAG sur le moyen-courrier représentait seulement 59 % de celle de Ryanair.

Nombre de passagers transportés par les leaders européens sur le marché du moyen-courrier (2019) *

	Taille actuelle (en millions de passagers)	Écart de taille par rapport à Ryanair (en %)
RYANAIR	152	–
Lufthansa	116	– 24
easyJet	96	– 37
BRITISH AIRWAYS	90	– 41
AIRFRANCE KLM GROUP	76	– 50

© Fondation pour l'innovation politique – 2020
Source : Roland Berger ; données issues des compagnes aériennes.

* Ces chiffres incluent aussi les passagers des vols moyen-courriers hors de pays membres de l'Union européenne, tels que la Suisse, les pays du Maghreb ou la Norvège.

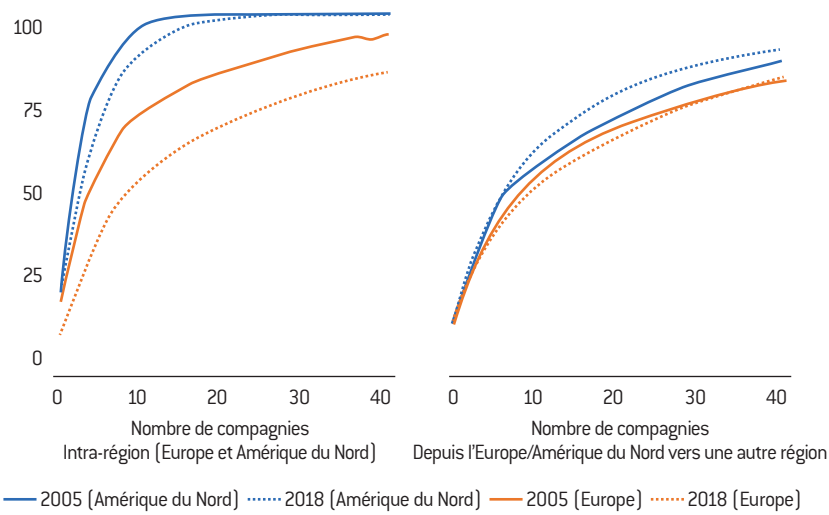
3. Beaucoup de petits acteurs

Outre la moindre concentration du marché parmi le top 5 de ses compagnies aériennes, l'Europe se caractérise par la présence d'un très grand nombre d'acteurs de petite taille. La queue de distribution des tailles est très longue une fois que l'on a passé les cinq premières entreprises. Cette plus faible concentration apparaît particulièrement marquée sur le moyen-courrier par rapport au long-courrier. Pour ce dernier segment, un mouvement de consolidation a déjà eu lieu, sous la forme d'accords bilatéraux, d'alliances, de *joint-ventures*, notamment sur les vols transatlantiques, tandis que l'obtention de droits de trafic limite la pénétration de nouveaux acteurs.

À l'inverse, sur le moyen-courrier, en 2020, on dénombre en Europe plus d'une centaine de compagnies aériennes (vols réguliers), avec des parts de marché inférieures ou égales à 1 %. Ceci s'explique principalement par le fait que chaque État d'Europe dispose d'au moins une compagnie porte-drapeau, souvent héritée du passé, et a vu la création sur son sol d'au moins un opérateur low cost. À titre d'exemple, la Roumanie compte une compagnie nationale, Tarom, qui opère une flotte de vingt-six appareils et a transporté 2,7 millions de passagers en 2018, et elle compte aussi une compagnie low cost, Blue Air, qui a transporté 3,9 millions de passagers.

Distribution des parts de marché : une comparaison entre Europe et États-Unis

Part des Sièges au kilomètre offerts (SKOs) cumulés des compagnies aériennes par région



© Fondation pour l'innovation politique – 2020
Source : PlaneStats.com ; Airline schedule data, IATA industry statistics.

À l'exception de quelques cas comme Air Caraïbes en France, les acteurs de petite taille, qu'ils soient low cost ou non, affichent des performances inférieures à la moyenne, ce qui confirme le rôle clé de la taille critique. En effet, atteindre une taille critique est une condition nécessaire (mais pas suffisante) de rentabilité dans le transport aérien, et ce pour au moins trois raisons :

– la première est économique, puisque le transport aérien présente des coûts fixes élevés qui ne se réduisent pas au loyer des avions et à leur entretien mais incluent aussi des dépenses de marketing ou des coûts de structure (immobilier, système de réservation, etc.). Une augmentation de la taille permet donc de répartir une partie des coûts fixes sur une base plus large ;

– la deuxième raison tient à l'attractivité commerciale d'un réseau dense, notamment auprès de la clientèle business et des *city breaks* : une grande taille permet d'être présent dans tous les grands aéroports d'Europe, avec des bases locales qui génèrent du trafic dans les deux sens (import et export), proposent de bonnes fréquences et de bons horaires, notamment le matin et en fin de journée, et développent un programme de fidélité attractif ;

– la troisième raison est plus spécifique aux compagnies historiques, qui proposent également une offre long-courrier et un système de correspondances à partir d'un hub. La densité du réseau domestique et intra-Europe est stratégique pour crédibiliser la logique de hub, en offrant des plages d'attente réduite entre deux vols, et pour remplir les vols long-courriers, notamment en additionnant les « petits flux ».

Compte tenu de l'absence de taille critique de nombreux opérateurs, il n'est guère étonnant, même en période de bonne profitabilité globale, que l'Europe connaisse des faillites régulières de petits acteurs. Ainsi, en 2019, autrement dit bien avant la crise du Covid-19 dans le monde occidental, vingt-trois compagnies aériennes ont fait faillite dans le monde, dont neuf étaient européennes, notamment Germania (Allemagne), Aigle Azur (France), XL Airways (France), Wow Air (Islande) ou encore FlyBMI et Thomas Cook (Royaume-Uni). En 2018, Monarch, Condor et Air Berlin avaient déjà aussi mis la clé sous la porte.

Pour autant, le fait d'avoir une grande taille ne constitue pas une condition suffisante de rentabilité, tout particulièrement sur le segment du court-moyen-courrier. Parmi les grands acteurs du marché, il est nécessaire de distinguer la situation d'opérateurs historiques comme Air France ou Lufthansa, en situation délicate, et celle de grands opérateurs low cost, très profitables. L'impact de la crise du Covid-19 sur ces différentes compagnies risque d'être assez différencié.

1

Le transport aérien apparaît moins concentré en Europe qu'aux États-Unis et dégage une profitabilité 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.

II. LE CHOC DU COVID-19 : DES COMPAGNIES HISTORIQUES DANS LA TOURMENTE

1. Deux géants en difficulté : Air France-KLM et Lufthansa

Rappelons d'emblée que les trois grands leaders historiques en Europe, Air France-KLM, Lufthansa et IAG (British Airways), sont présents sur deux métiers différents du transport de passagers : le segment du court-moyen-courrier et le segment du long-courrier, principalement au départ de leurs hubs. Sur le court-moyen-courrier, ils sont également présents sur les vols de point à point, qui relient une destination d'origine à une destination finale, et l'alimentation de leur hub long-courrier, qui permet de faire des vols en correspondance.

Depuis vingt ans, les opérateurs historiques sont attaqués sur le marché du point à point par un nouveau modèle, lequel a réussi à conquérir pas moins de 40 % du marché et quadrille l'ensemble du continent européen : le low cost. Face à cette disruption, les opérateurs historiques ont réagi de manière différente.

Certains, à l'image d'Alitalia, n'ont pas fait évoluer leur modèle et se retrouvent à présent en attrition et en quasi-faillite. En effet, après plusieurs recapitalisations successives ces dernières années (2005, 2009, 2013), la compagnie italienne a été placée sous tutelle mi-2017, suite au rejet par les salariés d'un plan de restructuration lors d'un référendum interne.

À l'inverse, d'autres ont fait le choix de confier l'ensemble de leur réseau moyen-courrier en point à point à une filiale dédiée et résolument low cost : tel est le cas du groupe IAG, avec sa filiale Vueling. IAG ne fait du moyen-courrier que pour alimenter ses hubs, sous ses marques British Airways, Iberia et Aer Lingus.

Entre ces deux cas polaires, nous trouvons Air France-KLM et Lufthansa, qui ont fait un pas vers le transfert de leur activité moyen-courrier en direction du low cost. Ainsi, Lufthansa a confié à sa filiale Eurowings l'ensemble des vols de point à point, tandis que l'alimentation des hubs se fait toujours sous l'égide de Lufthansa. Quant à Air France-KLM, une petite partie de ses vols point à point a été confiée à une filiale low cost, Transavia. Cette activité reste toutefois limitée – positionnée sur Orly, qui n'est pas le hub du Groupe – et complémentaire de celle exercée par la maison mère. Cette dernière alimente en effet le hub de Roissy Charles-de-Gaulle (CDG) mais aussi la majeure partie des lignes en point à point, telles que les grandes radiales en France (avec La Navette Air France).

Si l'on raisonne sur la rentabilité globale de leur modèle, le groupe IAG apparaît plus rentable qu'Air France-KLM et que Lufthansa. Son résultat net a été de 6,7 % en 2019, contre 3,3 % pour Lufthansa et 1 % pour Air France-KLM. Qui plus est, cette situation globale des compagnies historiques masque une forte disparité entre l'activité long-courrier, assez rentable, et l'activité court-moyen-courrier, structurellement déficitaire depuis plusieurs années, à cause notamment de la concurrence des low cost. Certes, une partie des vols court-moyen-courriers n'ont pas vocation première à être rentables dans la mesure où ils sont destinés à alimenter le hub et les vols en correspondance, et il est donc normal que les vols d'apport puissent être structurellement déficitaires. Mais cette spécificité ne remet pas en cause le constat global de pertes récurrentes sur le réseau moyen-courrier en point à point. S'il est difficile d'obtenir une vue exhaustive sur la rentabilité du court-moyen-courrier au niveau de chacun de ces deux groupes, plusieurs indices convergent pour conclure à une grande fragilité financière sur ce périmètre d'activité.

Pour ce qui concerne la filiale point à point de Lufthansa, Eurowings, elle a été déficitaire jusqu'en 2018, plombée notamment par l'intégration d'Air Berlin. Eurowings affiche une structure de coûts qui n'est pas en cohérence avec la structure de ses recettes. En effet, en 2018, Eurowings avait un coût unitaire au siège-kilomètre offert (CSKO)[5] de 6,6 centimes sur le segment du moyen-courrier, soit plus que le niveau d'easyJet. En revanche, toujours en 2018, la recette unitaire au siège-kilomètre offert (RSKO) ne couvrait pas le CSKO, ce qui explique les pertes d'Eurowings cette année-là.

Pour ce qui concerne Air France, l'activité du réseau domestique point à point est en perte depuis plusieurs années. Sur la période 2013-2018, les pertes cumulées se sont élevées à plus de 700 millions d'euros. Les trois quarts des pertes se concentrent sur 20 % des sièges-kilomètre offerts (SKO), ce qui a conduit Air France en 2019 à couper 15 % de son réseau domestique. La filiale Transavia dégage certes un résultat d'exploitation positif depuis 2019, mais sa taille limitée ne permet pas de compenser les pertes sur l'ensemble du réseau court-moyen-courrier d'Air France-KLM. En 2019, Air France a toutefois négocié avec le puissant Syndicat national des pilotes de ligne (SNPL) un accord permettant de ne plus limiter à quarante le nombre d'avions de Transavia France.

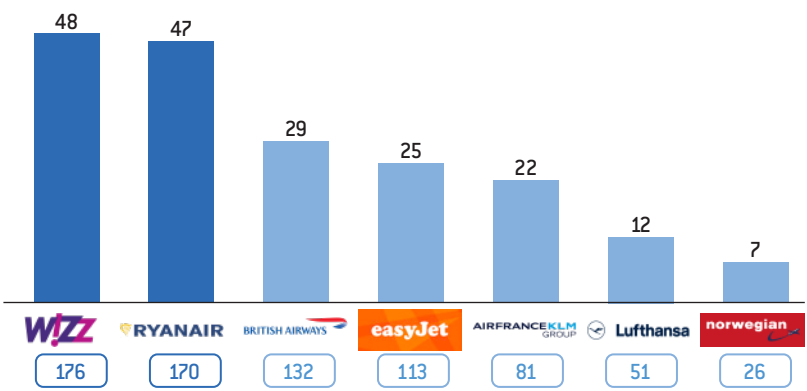
5. Le coût au siège-kilomètre offert (CSKO) est un indicateur usuel dans l'aérien : il indique le coût unitaire d'un siège sur un kilomètre. Ce coût diminue avec la distance parcourue, compte tenu de l'existence du coût fixe de l'avion. Afin de comparer des niveaux de CSKO entre compagnies, il est donc nécessaire de raisonner sur une distance équivalente. Pour le moyen-courrier, nous avons pris une distance moyenne de 1 200 kilomètres.

2. Un appel inévitable à l'aide publique

Compte tenu de la violence de la crise du Covid-19 et de la fragilité financière de certains grands opérateurs historiques en Europe, un soutien public a été inéluctable pour les groupes Air France-KLM et Lufthansa. Pour prendre la mesure de la nécessité d'un tel soutien, il est intéressant d'estimer la capacité des opérateurs à surmonter la crise dans le temps, sans avoir d'activité et sans recourir à des ressources extérieures, c'est-à-dire en puisant uniquement dans leurs réserves de trésorerie et leurs lignes de crédit déjà souscrites.

Au début de la crise du Covid-19, on constate que Ryanair disposait de liquidités représentant 47 % de ses revenus annuels, soit l'équivalent de 170 jours de « résilience » ; ce chiffre était seulement de 81 jours pour Air France-KLM et de 51 jours pour Lufthansa. Avec une autre méthodologie, le Crédit suisse parvient à un résultat différent mais qui confirme toutefois la fragilité des opérateurs historiques : en l'absence de toute mesure, Lufthansa disposait au début de la crise de 25 jours de trésorerie et Air France-KLM de 69 jours.

Part des liquidités par rapport aux revenus et équivalent en nombre de jours en 2019 au début de la crise du Covid-19 (en %)



X Nombre de jours de liquidité

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

Cette faible résilience provient du fait que la situation de trésorerie d'un groupe comme Air France-KLM était limitée au début de la crise du Covid-19 à 5,5 milliards d'euros de liquidités immédiatement mobilisables, pour un chiffre d'affaires annuel de 27 milliards d'euros. La trésorerie représentait donc seulement 20 % de ses recettes de 2019. De plus, Air France devait rembourser en 2020 une dette de 1,2 milliard et son taux d'endettement dépassait les 400 % des capitaux propres. L'appel à l'aide publique était donc inéluctable et se justifiait sur un plan économique.

En effet, les grands opérateurs historiques disposent de peu de marges de manœuvre pour diminuer leurs coûts fixes, qui représentent en moyenne la moitié de leurs coûts totaux. Ils peuvent certes mettre leurs salariés en chômage partiel, annuler des commandes d'avion (moyennant le paiement de pénalités) ou revendre des appareils Ils peuvent également décider de ne pas verser de dividendes, de ne pas rembourser les clients pour éviter des sorties de cash, en leur proposant un avoir sur un billet futur, mais cette décision se heurte à la directive européenne sur le droit des passagers, qui prévoit que ce dernier dispose, en cas d'annulation, du choix entre un remboursement et un avoir. Toutefois, même en mobilisant ces différents leviers, les sources de baisse de coûts fixes restent limitées, compte tenu de la part importante que représentent les coûts de personnel : 40 % pour Air France, 30 % chez Lufthansa et IAG, contre seulement 24 % chez Ryanair.

Par ailleurs, le coût social de la faillite d'un grand opérateur est sans doute supérieur à son coût privé. D'un point de vue théorique, on pourrait considérer que la faillite conduit simplement à remplacer l'acteur en place par un nouvel opérateur, ce qui est le mécanisme « naturel » de résolution des crises en économie de marché. Il existe toutefois des coûts de transition et de réorganisation du marché qui sont élevés : la mise au chômage, même temporaire, de dizaine de milliers de salariés engendre un coût pour la collectivité. De plus, la désorganisation et la déstabilisation d'un réseau de lignes, notamment d'un hub comme Roissy-Charles-de-Gaulle, seraient coûteuses et militent en faveur d'un maintien sur le marché de l'opérateur historique. Autrement dit, plus un opérateur est de grande taille, plus le coût social de la faillite est élevé : on retrouve ici le même mécanisme que pour les grandes banques, à savoir le principe du *too big to fail*. De même, pour un pays comme la France, la disparition d'Air France pourrait avoir un impact – au-delà de la simple desserte du Bassin parisien – sur le maintien de destinations pour soutenir l'économie des territoires et l'attractivité touristique de notre pays.

Enfin, cet appel à l'aide publique se justifie par le fait que les autres grandes compagnies historiques dans le monde vont également bénéficier d'un soutien de leurs États. Tel est le cas notamment des compagnies américaines, qui ont sollicité de l'État fédéral un soutien à hauteur de 50 milliards de dollars, alors que ces compagnies sont aujourd'hui les plus rentables au monde. Nous sommes ici typiquement dans un jeu non coopératif : si les autres pays soutiennent leurs opérateurs historiques, la meilleure réponse de l'Europe est de faire de même avec ses propres opérateurs.

L'aide publique a pris de multiples formes, allant de mesures globales de reports de cotisations sociales ou de prise en charge du chômage partiel à des mesures plus spécifiques au transport aérien : report dans le paiement de certaines taxes, garantie de prêts bancaires, voire prise de participation dans le

capital, le cas ultime étant la nationalisation de la compagnie. À date du mois d'octobre 2020, les gouvernements européens ont déjà pris plusieurs mesures, parmi lesquelles on peut citer :

– la décision du gouvernement français d'octroyer une aide de 7 milliards d'euros à Air France[6]. L'aide se compose de deux prêts : tout d'abord, un prêt garanti par l'État français (PGE) de 4 milliards d'euros. Ce prêt garanti à hauteur de 90 % est octroyé par un syndicat de neuf banques avec une maturité initiale de 12 mois, avec une option d'extension de 1 ou 2 ans exerçable par Air France-KLM. Des conditions de remboursement anticipé total obligatoires ont été ajoutées dans certains cas, telles que le changement de contrôle d'Air France-KLM ou d'Air France. Ensuite, l'aide se compose d'un second prêt d'actionnaire d'un montant de 3 milliards d'euros, octroyé par l'État français avec une maturité de 4 ans assortie de deux options d'extension de 1 an consécutives et exerçables par Air France-KLM. Comme pour le PGE, des conditions de remboursement anticipé obligatoire ont été ajoutées à ce prêt. L'entreprise s'est également engagée à ne pas verser de dividendes tant que ces prêts ne seront pas entièrement remboursés. Au-delà d'Air France, l'État est également en discussion avec Corsair pour une aide de PGE qui devrait dépasser les 100 millions d'euros. Une première aide avait été refusée au printemps par les dirigeants à cause de conditions jugées trop restrictives ;

– de la même manière le gouvernement néerlandais a décidé en juin 2020 d'accorder deux prêts de respectivement 2,4 milliards d'euros (prêt garanti par l'État néerlandais à hauteur de 90 % et octroyé par onze banques) et 1 milliard d'euros (prêt direct de l'État néerlandais). Au total, le groupe Air France-KLM a donc bénéficié de 10,4 milliards d'euros d'aides d'État entre avril et juin 2020 ;

– le gouvernement allemand a également accordé 9 milliards d'euros d'aide à Lufthansa. Cet accord passe par le Fonds de stabilisation économique fédéral (WSF) sous la forme de « participations silencieuses » pouvant aller jusqu'à 5,7 milliards d'euros (dont 4,7 milliards en capitaux propres). Le reste de l'aide accordée à la compagnie prend la forme d'une augmentation de capital à hauteur de 20 % du capital de Deutsche Lufthansa AG, le WSF s'engageant à vendre l'intégralité de sa participation au prix de marché d'ici au 31 décembre 2023. Le reste des aides est complété par une facilité de crédit pouvant aller jusqu'à 3 milliards d'euros avec la participation de KfW et de banques privées, pour une durée de 3 ans ;

6. Le 4 mai 2020, la Commission européenne a approuvé cette aide d'État. Voir le communiqué de presse de la Commission européenne, « Aides d'État: la Commission autorise un projet français d'octroi d'un soutien de trésorerie urgent de 7 milliards d'euros à Air France » (https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/ip_20_796).

– concernant le groupe IAG (British Airways, Iberia, Vueling, Air Europa), les aides d'État sont venues du gouvernement espagnol qui a prêté 750 millions d'euros à Iberia et 260 millions d'euros à Vueling. Ces prêts sont garantis par l'Espagne à hauteur de 70 %. Les premiers remboursements de ce prêt ne devraient pas intervenir avant le 30 avril 2023 ;

– le gouvernement belge est venu apporter son soutien à Brussels Airlines avec un prêt de 387 millions d'euros et une injection de capital de 3 millions d'euros ;

– par un décret publié mi-mars 2020, le gouvernement italien a prévu de prendre le contrôle d'Alitalia, en y injectant 600 millions d'euros pour maintenir la compagnie à flot. Alitalia était presque à court d'argent, bien qu'elle ait déjà reçu 400 millions d'euros du gouvernement italien au début de l'année 2020. Début septembre 2020, une nouvelle aide publique de 200 millions d'euros est venue compenser les pertes liées à la pandémie.

Il est à noter que ces aides publiques[7], ciblées sur une entreprise particulière, contreviennent dans leur principe même à la réglementation sur les aides d'État en Europe. En effet, l'article 107 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE) énonce que « sauf dérogations prévues par les traités, sont incompatibles avec le marché intérieur, dans la mesure où elles affectent les échanges entre États membres, les aides accordées par les États ou au moyen de ressources d'État sous quelque forme que ce soit qui faussent ou qui menacent de fausser la concurrence en favorisant certaines entreprises ou certaines productions[8]». Toutefois, compte tenu du contexte exceptionnel, la Commission européenne a adopté un cadre temporaire, permettant aux États membres de veiller à ce que des liquidités suffisantes soient disponibles pour toutes les entreprises afin de préserver la continuité de l'activité économique pendant l'épidémie de Covid-19. Margrethe Vestager, vice-présidente exécutive de la Commission européenne, a ainsi déclaré : « L'impact économique de l'épidémie de Covid-19 est important. Nous devons agir rapidement pour en gérer autant que possible les conséquences. Nous devons agir de manière coordonnée. Ce nouveau cadre temporaire permet aux États membres d'utiliser toute la flexibilité prévue par les règles en matière d'aides d'État pour soutenir l'économie en ces temps difficiles[9]. » Ce cadre temporaire prévoit plusieurs types d'aides, notamment des garanties d'État pour les emprunts bancaires contractés par les entreprises. Il est mis en place jusqu'au 30 juin 2021.

7. Norwegian et EasyJet ont également reçu des aides gouvernementales, respectivement de 490 et 600 millions d'euros.

8. Traité sur le fonctionnement l'Union européenne (version consolidée), art. 107, *Journal officiel de l'Union européenne*, n° C326, 26 octobre 2012, p. 91 (https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=OJ:C:2012:326:FULL&from=FR).

9. Citée in « Aides d'État : la Commission adopte un cadre temporaire pour permettre aux États membres de soutenir davantage l'économie dans le contexte de l'épidémie de Covid-19 », lemondedudroit.fr, 20 mars 2020 (www.lemondedudroit.fr/institutions/69152-aides-etat-commission-adopte-cadre-temporaire-permettre-etats-membres-soutenir-davantage-economie-epidemie-covid19-coronavirus.html).

Mais cette politique d'aide publique massive aux grandes compagnies historiques soulève des interrogations :

– dans la mesure où elle est différenciée selon les acteurs, l'aide publique est susceptible d'entraîner un déséquilibre dans la concurrence au détriment de petits acteurs qui vont devoir survivre sans aide publique. Le soutien aux géants historiques ne doit pas conduire de leur part à la mise en place de stratégies de marginalisation, voire d'éviction, notamment d'acteurs de niche. La vigilance des autorités de concurrence devra être forte, notamment sous l'angle de l'abus de position dominante. Dans le cas de la France, après les faillites d'Aigle Azur et de XL Airways – positionnées sur les marchés internationaux –, il reste certes encore quelques opérateurs importants face à Air France, tels que la SNCF et easyJet sur les lignes intérieures radiales et transversales ; mais la situation concurrentielle pourrait être affaiblie sur certaines destinations, notamment celles concernant les territoires d'outre-mer, si les acteurs de niche tels que Corsair, Air Austral, Air Caraïbes ou Air Tahiti Nui se retrouvaient demain affaiblis et moins à même, comme ils l'ont fait jusqu'ici, d'animer la concurrence. Par exemple, sur le marché à destination des Antilles, la concurrence se joue principalement entre Air France et Air Caraïbes, qui détiennent chacun plus de 35 % de parts de marché, le troisième opérateur étant Corsair (21 %). Sur la Réunion, l'entrée d'un acteur comme French Bee en 2017, filiale low cost d'Air Caraïbes, a conduit à stimuler la concurrence. French Bee a conquis 20 % de parts de marché en deux ans, à la faveur d'une croissance du marché (induction de volumes) résultant elle-même d'une concurrence forte par les prix. La concurrence sur ces marchés se joue ici entre un acteur de grande taille (Air France) et des acteurs de petite taille comme Air Austral, Corsair et French Bee. Sur Cayenne, la situation est également celle d'un duopole, entre Air France (60 % de parts de marché) et Air Caraïbes (40 %). Au-delà du cas français, le maintien d'une certaine concurrence dans le transport aérien constitue d'abord un enjeu pour les clients, que ce soit en termes de prix, de qualité et d'accessibilité des territoires. Mais la concurrence est également un vecteur d'efficacité économique, en imposant à chaque opérateur des gains de productivité sous peine de perdre des parts de marché. La concurrence est un « aiguillon » de performance économique à long terme ;

– l'aide publique s'accompagne certes de contreparties, mais elle n'adresse pas spécifiquement la question du déficit structurel de compétitivité des opérateurs historiques. Ainsi, dans le cas de la France, le gouvernement a rappelé que l'aide à Air France-KLM s'accompagnerait du respect d'engagements « sociaux et environnementaux ». La restructuration du réseau domestique fait notamment partie des contreparties exigées par l'État, comme l'a précisé le ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance : « Dès lors qu'il y a une alternative ferroviaire à des vols intérieurs

avec une durée de moins de 2 h 30, ces vols vont devoir être drastiquement réduits, et pour tout dire être limités pour un transfert vers un hub. » Air France devra par ailleurs tenir des engagements en termes de rentabilité et d'impact environnemental parmi lesquels figure « la réduction de 50 % de ses émissions de CO2 par passager et par kilomètre entre 2005 et 2030 ». L'objectif de 2 % de carburants alternatifs durables d'ici À 2025 et le fléchage des investissements sur le renouvellement de la flotte long et moyen-courrier font également partie des contreparties négociées.

Au-delà des aides directes accordées aux compagnies aériennes, d'autres réformes plus structurelles sur la fiscalité du transport aérien pourraient être envisagées, notamment dans le cas de la France pour restaurer la compétitivité du pavillon français. En mars 2019, la ministre des Transports, Élisabeth Borne reconnaissait notamment : « Je sais que le transport aérien supporte un niveau conséquent de taxes et de charges (l'équivalent de près de 50 % du prix d'un billet). Il pèse sur la compétitivité de nos compagnies aériennes et de nos hubs[10]. » Cette annonce a conduit à une baisse de charge de 220 millions d'euros entre 2018 et 2019, notamment *via* une baisse des taxes d'aéroport et une baisse des taux de redevance des routes. Toutefois, ces mesures ne permettent pas de réduire complètement le déficit de compétitivité lié à la fiscalité qui existe avec d'autres pays européens, estimé à 700 millions d'euros par la Fédération nationale de l'aviation marchande (Fnam). La ministre a d'ailleurs rappelé lors du même discours que « certains estimeront que c'est trop peu ». D'autres leviers comme la baisse des taxes (taxe de solidarité, dite taxe Chirac, ou TVA) n'ont pas été activés et ont même été accentués, avec l'inscription au budget 2020 d'une écotaxe qui s'ajoutera au prix du billet d'avion pour un vol au départ de la France. De plus, les récents travaux de la Convention citoyenne sur le climat ont généré l'idée d'une écotaxe sur le transport aérien. Selon la Direction générale de l'aviation civile, le coût de cette taxe serait de 4,2 milliards d'euros pour le secteur.

En complément de ces aides publiques, les compagnies ont procédé à des ajustements de taille et de rémunérations plus ou moins marqués, dans le but de réduire leur base de coût fixe et variable. Comme nous l'avons vu, ces ajustements s'inscrivent dans un contexte de chute durable du trafic aérien en Europe, qui a entraîné pour les compagnies historiques des pertes importantes au premier semestre 2020 : 1,55 milliard d'euros pour Air France-KLM, 3,6 milliards d'euros pour Lufthansa et 3,8 milliards d'euros pour IAG.

10. Élisabeth Borne, « Conclusion des Assises nationales du transport aérien – Présentation de la stratégie nationale du transport aérien », ecologique-solidaire.gouv.fr, 8 mars 2019 (www.ecologique-solidaire.gouv.fr/conclusion-des-assises-nationales-du-transport-aerien-presentation-strategie-nationale-du-transport).

Principaux ajustements des compagnies historiques en termes d'emplois, de rémunérations et de flotte

	Emploi	Salaires	Flotte
AIR FRANCE KLM	Suppression de 7 580 postes, 16 % des effectifs Air France et 42 % pour Hop! – ouverture d'un plan de départ volontaire Suppression de 5 000 postes chez KLM	Discussions en cours pour avoir recours au dispositif d'activité partielle longue durée pour Air France Gel des augmentations salariales pour KLM	Réduction de 40 % de l'offre intérieure du Groupe avec le transfert à Transavia des créneaux libérés par Hop! à Orly
Lufthansa	Suppression d'au moins 22 000 postes, des suppressions additionnelles ont été annoncées sans être quantifiées à date	Baisse de salaires des pilotes de 45 % pendant 2 ans	Suppression d'ici à 2025 de 150 avions sur une flotte de 763
BRITISH AIRWAYS	Suppression de 12 000 postes chez British Airways	Baisse des salaires des navigants jusqu'à 15 % et des pilotes de 20 % pendant 2 ans	Sortie de flotte de 55 avions (sur 570) dont les 32 B747 de BA et 15 A340 d'Iberia

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

Les principaux ajustements réalisés portent notamment sur des réductions d'effectif, avec une baisse de près de 30 % (12 000 sur 42 000 salariés) chez British Airways et 16 % chez Lufthansa (22 000 sur 135 000) avec des discussions en cours pour augmenter la cible à 30 000 salariés, soit 22 %. Air France dans le même temps prévoit le départ de 17 % de ses effectifs (dont 42 % des effectifs de Hop!) mais mise sur un plan de départ volontaire pour réduire le nombre de départs sec (3 460 postes ouverts au départ volontaire pour le personnel au sol, 403 postes pour les pilotes et des discussions en cours pour le personnel navigant).

De la même manière, les trois compagnies aériennes ont également cherché à baisser les coûts de personnel avec des réductions de salaire, notamment pour les pilotes : baisse de 20 % pour IAG et proposition des pilotes de Lufthansa de baisser leur salaire de 45 % pour éviter des licenciements, gel des augmentations salariales chez KLM et via le dispositif d'activité partielle longue durée pour Air France.

Ces mesures passent également par une réduction de l'offre des compagnies. Air France a par exemple mis en place un plan (plan Vesta) pour réduire ses vols intérieurs de 40 % d'ici à la fin de 2021. Lufthansa a également décidé de se séparer de 150 avions d'ici à 2025 soit près de 20 % de sa flotte, contre 55 avions pour IAG.

2

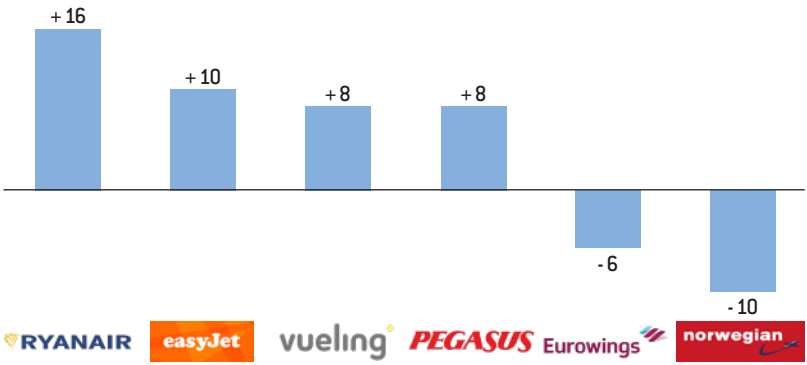
Certaines compagnies européennes historiques, au premier rang desquelles figurent Air France-KLM et Lufthansa, ne pourront passer la crise du Covid-19 sans une aide publique massive. Si cette intervention publique est justifiée par l'urgence de la situation et la crise de liquidités que connaissent ces 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.

III. LE CHOC DU COVID-19 : LA RÉSILIENCE DES GÉANTS DU LOW COST

Alors que certains opérateurs historiques comme Air France-KLM et Lufthansa sont dans une situation délicate et n'ont dû leur salut qu'à l'aide des États, quelques compagnies aériennes vont parvenir à survivre à l'arrêt total de leur activité pendant plusieurs mois et au redémarrage progressif du marché. Outre de petits acteurs comme Air Caraïbes en France, nous trouvons quelques compagnies low cost[11] qui présentent comme points communs d'être de grande taille et spécialisées sur les vols moyen-courriers (*pure player*). En termes de modèle et de performances, il est toutefois nécessaire de distinguer deux cas de figure assez différents parmi les low cost : l'ultra low cost et le middle cost.

11. Rappelons brièvement que le low cost est basé sur quatre leviers principaux, que l'on retrouve peu ou prou chez tous les acteurs : une simplification-standardisation à l'extrême du produit et du processus de production, qui permet de diminuer les coûts unitaires (demi-tour rapide, densification des sièges, flotte unique, etc.) ; une externalisation de toutes les prestations qui ne sont pas dans le cœur de métier (handling, etc.), ce qui permet de flexibiliser une partie des coûts et de limiter les coûts de structure ; un rôle prépondérant des options payantes (sièges et bagages, restauration, etc.) comme source de revenus et de profits ; une grande agilité opérationnelle, que ce soit dans l'ouverture-fermeture de lignes, dans les contrats de travail des personnels, etc. Sur ce sujet, voir Emmanuel Combe, Le Low Cost, une révolution économique et démocratique, Fondation pour l'innovation politique, février 2014 (www.fondapol.org/etude/emmanuel-combe-le-low-cost-une-revolution- economique-et-democratique/) et, du même auteur, Le Low Cost, La Découverte, 2019.

Marge d'exploitation d'un échantillon de compagnies low cost en 2018 (en %)

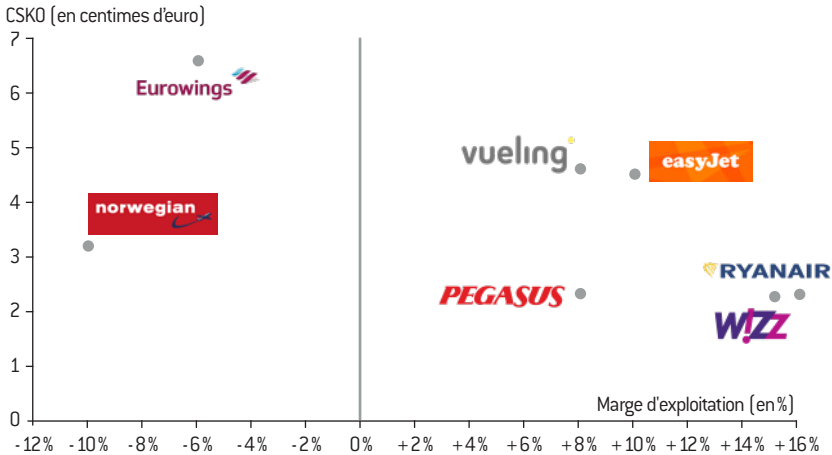


© Fondation pour l'innovation politique – 2020
Source : Roland Berger, données compagnies.

1. L'ultra low cost survivra à la crise

Un premier modèle, que l'on retrouve également aux États-Unis avec Spirit Airlines, peut être qualifié d'ultra low cost. Il rassemble des compagnies comme Ryanair, Wizz Air ou Pegasus. Ces compagnies opèrent avec une base de coût unitaire (mesuré en CSKO) très faible, de l'ordre de 2,5 à 3 centimes, et qui ne dérive pas au cours du temps. Cette base de coût est plus de deux fois inférieure à celle d'un opérateur historique sur le moyen-courrier, dont le coût unitaire hors fuel est compris entre 6 et 8 centimes.

Coût unitaire au siège-kilomètre offert (CSKO) et profitabilité en 2018



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

Leur réseau relie de nombreuses métropoles régionales en Europe, à l'image de Ryanair, qui dispose en 2020 de plus de 70 bases sur tout le continent, ou de Wizz Air, qui possède plus de 20 bases, dont la plupart sont localisées dans des pays de l'Est. L'implantation sur des aéroports régionaux permet de limiter les taxes, voire de bénéficier de subventions publiques à l'ouverture de lignes, et de bénéficier d'une grande agilité opérationnelle. En termes de clients, l'ultra low cost attire d'abord une clientèle ethnique et de loisirs, très sensible au prix mais moins regardante sur les fréquences, les horaires et le choix des destinations. En termes de recettes, l'ultra low cost pratique des prix très bas : chez Ryanair, le ticket moyen atteint 37 euros en 2019, auxquels viennent s'ajouter 17 euros d'options payantes, soit 54 euros au total. En termes organisationnels, l'ultra low cost dispose d'un modèle très agile et opportuniste, qui ajuste rapidement les capacités et les destinations en fonction des évolutions de la demande. La grande force du modèle ultra low cost réside dans la cohérence entre la structure de son offre, en termes de coûts et de lignes proposées, et celle de la demande, en termes de clientèle et de recettes.

Comme toutes les compagnies aériennes, les ultra low cost ont été fortement impactés par la crise du Covid-19. À titre d'exemple, Ryanair table sur une chute de 60 % de son trafic sur l'année 2020, avec seulement 50 millions de passagers transportés contre 152 millions en 2019. En octobre 2020, Ryanair n'exploite que 40 % de ses capacités par rapport à la même période un an plus tôt.

Pour autant, les ultra low cost disposent de plusieurs atouts qui vont leur permettre de surmonter la crise du Covid-19 et même d'en sortir renforcés.

Tout d'abord, ces compagnies dégagent des marges bénéficiaires à deux chiffres depuis plusieurs années (de l'ordre de 12 à 20 % selon les années), ce qui leur a permis d'accumuler au cours du temps une trésorerie importante. Le cas de Ryanair est à cet égard édifiant : la compagnie irlandaise disposait au début de la crise du Covid-19 d'un montant de 3,8 milliards d'euros d'équivalent de trésorerie et d'un faible endettement, estimé à 69 % des capitaux propres, et cela représentait la moitié de son chiffre d'affaires annuel[12] (7,6 milliards en 2019). Comme le souligne le cabinet CAPA, cela signifie que Ryanair pouvait tenir pendant 170 jours sans avoir recours à l'emprunt ou à la vente d'actifs, soit jusqu'à la fin août 2020, et ce sans compter les baisses de coût fixe et le fait que Ryanair réalise des marges. Il en est de même pour la compagnie Wizz Air, qui disposait au début de la crise d'une trésorerie égale à 48 % de son chiffre d'affaires de 2019. Ryanair dispose aussi en propre d'une flotte de plus de 400 appareils. Sur la base d'une valeur moyenne des appareils

12. Il est à noter que ni Ryanair, ni Wizzair n'ont fait appel à des prêts publics.

de 25 à 30 millions de dollars, la valeur de la flotte non grevée se situe entre 5 et 7 milliards d'euros (en déduisant une dette brute de 3,9 milliards d'euros hors contrats de location-exploitation en décembre 2019), ce qui illustre la grande marge de manœuvre dont dispose Ryanair pour trouver d'autres sources de liquidités si nécessaire.

En second lieu, les ultra low cost disposent d'une structure organisationnelle caractérisée par de faibles coûts fixes par rapport aux coûts variables. L'immobilisation des avions au sol permet donc d'éviter une partie importante des coûts variables, à l'image du kérosène : premier poste de coût, le carburant représentait en 2018 29 % des coûts variables chez Wizz Air et atteignait même 35 % chez Ryanair. De même, le coût du personnel, qui est un coût quasi-fixe, comptait pour seulement 10 % du coût total pour Wizz Air et 13 % pour Ryanair.

En troisième lieu, comme nous le verrons dans la seconde partie de notre note, les ultra low cost ont fortement ajusté leur taille au contexte de crise, en diminuant les rémunérations et leur réseau pour diminuer leurs coûts fixes. Ainsi, durant le premier trimestre 2020, la perte de Ryanair s'est élevée à « seulement » 185 millions d'euros, tandis que Wizz Air devrait réaliser un bénéfice net positif sur l'année 2020.

Dans ces conditions, même si le retour à la normale du trafic aérien prendra du temps, Ryanair et Wizz Air sortiront de la crise du Covid-19 sans trop de dégâts et disposeront même des moyens financiers suffisants, notamment *via* l'endettement et le rachat de compagnies en faillite, pour prendre part à la probable restructuration du transport aérien en Europe, comme nous le verrons dans la seconde partie de notre note[13].

2. Les compagnies middle cost dans une situation plus critique

Aux côtés de l'ultra low cost se trouve le modèle middle cost, représenté en Europe par des compagnies comme easyJet ou Vueling, filiale du groupe IAG[14]. Ces compagnies affichent un CSKO hors fuel de l'ordre de 5 centimes, supérieur de 60 % à celui de Ryanair. Il reste toutefois inférieur de 20 à 30 % par rapport au coût unitaire d'une compagnie historique. Ce coût unitaire plus élevé des middle cost s'explique notamment par le fait qu'elles décollent d'aéroports principaux, où les taxes sont nettement plus élevées.

Ces coûts unitaires plus élevés conduisent logiquement à un prix moyen du billet avec options, pour un aller simple, autour de 77 euros (61 euros plus 16 euros d'options payantes) en 2019, soit 25 % de plus que Ryanair.

13. Emmanuel Combe, Didier Bréchemier, *Après le Covid-19, le transport aérien en Europe : le temps de la décision*, Fondation pour l'innovation politique, décembre 2020.

14. Toutes proportions gardées, le middle cost serait représentée aux États-Unis par une compagnie comme Southwest, dont le coût unitaire s'est toutefois fortement rapproché de celui des grandes majors américaines. L'écart de coût unitaire avec les majors est de l'ordre de 20 %.

Le profil de clientèle d'easyJet et de Vueling est plus diversifié que celui des ultra low cost : on y trouve des touristes, une clientèle ethnique mais aussi *business* moins sensible au prix mais très dépendante de la destination. Ce profil plus *business* impose de décoller de grandes métropoles et d'offrir une bonne fréquence des vols et des horaires adéquats. Il incite également à mettre l'accent sur le développement des programmes de fidélité et la facilitation du voyage en investissant massivement dans le digital, les services à valeur ajoutée (salon d'attente, *speedy boarding*) et la flexibilité des billets. Tout comme l'ultra low cost, le middle cost présente une cohérence entre la structure de son offre, en termes de coûts et de lignes proposées, et celle de la demande, en termes de clientèle et de recettes. Les coûts unitaires sont certes plus élevés mais compensés par des recettes unitaires également plus importantes.

Les middle cost ont été également fortement impactées par la crise : ainsi, easyJet a réduit en moyenne ses capacités de 60 % au cours de l'année 2020. Compte tenu de leur positionnement sur la clientèle affaires, les middle cost sont dans une situation moins confortable que les ultra low cost. À titre d'exemple,Easyjet est tombée dans le rouge pour la première fois de son histoire, avec une perte de plus d'un milliard de livres sur son exercice 2019/2020. Début novembre 2020, Easyjet a annoncé la vente de 11 appareils pour 130 millions de livres, afin de renforcer ses liquidités. Au total, le groupe dit avoir levé plus de 2,4 milliards de livres de liquidités sur l'ensemble de l'exercice, dans le seul but de « passer la crise ». De même, Vueling a obtenu un prêt de 250 millions d'euros de la part gouvernement espagnol.

Il est probable que les middle cost tireront moins parti de la crise, dans la mesure où leurs principaux concurrents sont des compagnies historiques comme Air France ou Lufthansa, qui ont dû être renflouées par leur gouvernement et auront les moyens de tenir « une guerre d'usure » pendant de longs mois. Les middle cost, déjà limités dans leur expansion par la congestion des grands aéroports, ne récupéreront des parts de marché que si les acteurs historiques connaissent une forte attrition les conduisant à libérer des créneaux.

3. Il ne suffit pas d'être grand et low cost : le contre-exemple de Norwegian

Être low cost, même de grande taille, ne constitue pas une condition suffisante pour être rentable et espérer passer la crise du Covid-19 sans encombre. À cet égard, le cas de Norwegian, troisième compagnie low cost européenne par le nombre de passagers, mérite que l'on s'y arrête. Cette compagnie accumule les pertes depuis plusieurs années et est fortement endettée : sa dette atteignait 3 milliards d'euros à la fin de l'année 2018, pour un chiffre d'affaires de 4,3 milliards d'euros en 2019. Pour expliquer cette contre-performance structurelle, on peut relever qu'à la différence des autres low cost Norwegian

opère sur deux marchés de nature très différente : le moyen-courrier et le long-courrier. Le fait de réunir dans une même entité deux activités aux leviers de baisse de coûts et de revenus très différents contribue à complexifier le modèle opérationnel.

Par ailleurs, Norwegian affiche une structure de coûts qui n'est pas en cohérence avec la structure de ses recettes : ses coûts unitaires, lorsqu'ils sont calculés sur une distance équivalente à celle d'easyJet, sont assez similaires à ceux d'une middle cost. En revanche, du côté des revenus, Norwegian affiche une recette unitaire proche de celle de Ryanair. L'équation est donc économiquement insoutenable.

À cause de la crise du Covid-19, Norwegian a dû annuler 85 % de ses vols, et même la totalité de ceux à destination de l'Amérique du Nord. En dépit des mesures prises, telles que le licenciement temporaire de 90 % du personnel, le recentrage de l'activité sur le réseau moyen-courrier, la réduction de la taille de la flotte (vente d'avions, annulation d'une commande de 87 Boeing 737 et 787), il sera difficile pour la compagnie low cost norvégienne de surmonter la crise. Selon les estimations du cabinet Roland Berger, Norwegian disposait en début d'année 2020 d'une trésorerie qui lui permettrait de tenir moins d'un mois sans aucune activité. À la fin du mois de mars 2020, l'État norvégien a annoncé qu'il apportait sa garantie à un prêt de 275 millions d'euros. Les filiales de Norwegian en Suède et au Danemark ont été mises en faillite en avril 2020, faute d'avoir obtenu le soutien des deux pays. Si la maison mère Norwegian a obtenu une seconde bouffée d'air en mai 2020 à la faveur d'un plan de sauvetage qui lui a permis de bénéficier d'un apport de 880 millions d'euros (en échange de la conversion d'une partie de sa dette en actions), sa situation financière n'en reste pas moins très précaire 16. Norwegian affiche une perte record de 455 millions d'euros au premier semestre 2020 (soit quatre fois la perte de l'année précédente) et a de quoi tenir jusqu'à la fin de l'année 2020. En l'absence d'un nouveau ballon d'oxygène, la faillite de Norwegian est probable : elle ouvrirait la voie à des opportunités de croissance pour les acteurs qui resteront sur le marché. Or, début novembre 2020, le gouvernement norvégien a décidé qu'il n'accorderait pas de nouvelle aide financière [15].

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 dans la consolidation du marché européen post-Covid-2019.

15.Bruno Trévidic, « La Norvège lâche la compagnie aérienne Norwegian », *Les Échos*, 9 novembre 2020 (https://www.lesechos.fr/industrie-services/tourisme-transport/la-norvege-lache-la-compagnie-aerienne-norwegian-1263425).

CONCLUSION DU PREMIER VOLUME

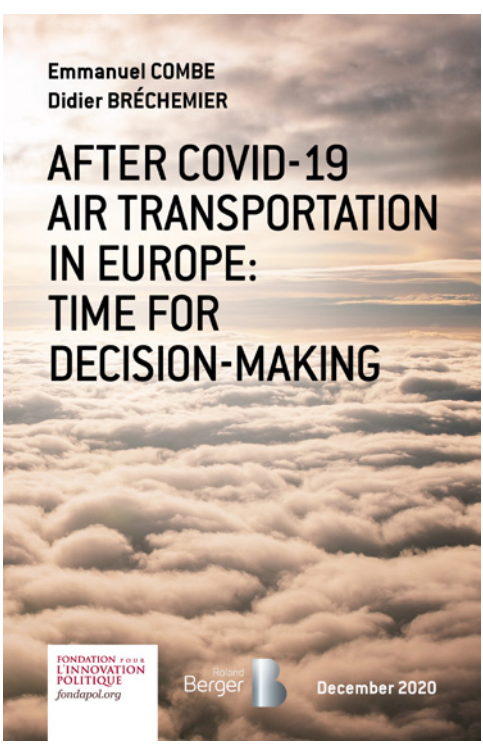
Face à la crise du Covid-19, toutes les compagnies européennes ne sont pas logées à la même enseigne : si plusieurs opérateurs historiques comme Air France-KLM ou Lufthansa devraient pouvoir survivre grâce à une aide publique massive, certains grands opérateurs low cost comme Ryanair, Wizz Air ou easyJet devraient pouvoir traverser la crise en puisant dans leurs propres réserves. Compte tenu de cette hétérogénéité des situations financières, la question fondamentale est de savoir quelles seront les compagnies les mieux armées pour pouvoir prendre part au probable mouvement de restructuration après la crise du Covid-19. Ce mouvement prendra de multiples formes : reprises d'actifs (notamment des créneaux) d'entreprises en faillite, fusions-acquisitions, adossement des acteurs les plus fragiles à des compagnies solides sous la forme d'apport en capital, attrition de la taille des compagnies en difficulté qui libéreront des capacités aéroportuaires, etc.

Dans la seconde partie de notre note, nous montrerons que, dans cette bataille à venir du ciel européen, les grandes compagnies low cost comme Ryanair et Wizzair pourraient profiter de la situation pour passer à l'offensive et tenter de consolider leur avance et leurs positions ; à l'inverse, les grands opérateurs historiques risquent d'être marginalisés et en attrition (réduction de leur voilure), sauf s'ils mettent à profit cette crise pour accélérer leur mutation structurelle sur le moyen-courrier.

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
Novembre 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
December 2020

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
Novembre 2020


Emmanuel COMBE
Didier BRÉCHEMIER
AFTER COVID-19
AIR TRANSPORTATION
IN EUROPE:
TIME FOR
DECISION-MAKING
FONDATION POUR L'INNOVATION POLITIQUE
fondapol.org
Roland Berger
December 2020

Emmanuel COMBE
Paul-Adrien HYPPOLITE
Antoine MICHON
L'EUROPE FACE AUX NATIONALISMES ÉCONOMIQUES AMÉRICAIN ET CHINOIS (1)
POLITIQUE DE CONCURRENCE ET INDUSTRIE EUROPÉENNE
Novembre 2019

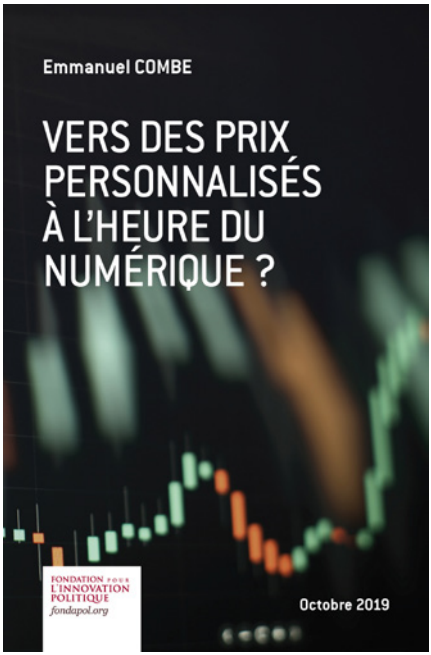
Emmanuel COMBE
Paul-Adrien HYPPOLITE
Antoine MICHON
L'EUROPE FACE AUX NATIONALISMES ÉCONOMIQUES AMÉRICAIN ET CHINOIS (2)
LES PRATIQUES ANTICONCURRENTIELLES ÉTRANGÈRES
Novembre 2019

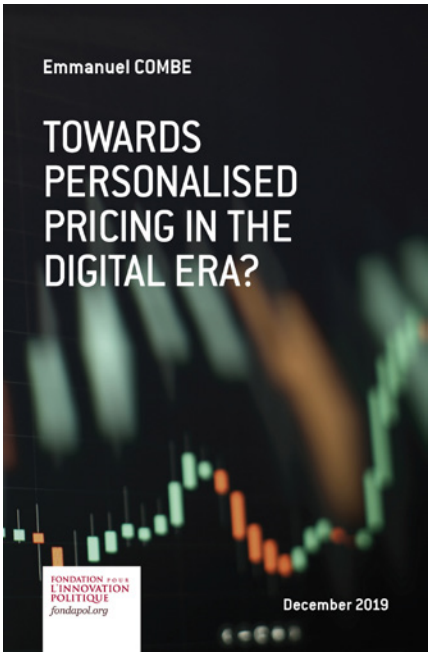
Emmanuel COMBE
Paul-Adrien HYPPOLITE
Antoine MICHON
L'EUROPE FACE AUX NATIONALISMES ÉCONOMIQUES AMÉRICAIN ET CHINOIS (3)
DÉFENDRE L'ÉCONOMIE EUROPÉENNE PAR LA POLITIQUE COMMERCIALE
Novembre 2019

Emmanuel COMBE
Paul-Adrien HYPPOLITE
Antoine MICHON
EUROPE IN THE FACE OF AMERICAN AND CHINESE ECONOMIC NATIONALISMS (1)
COMPETITION POLICY AND EUROPEAN INDUSTRY
March 2020

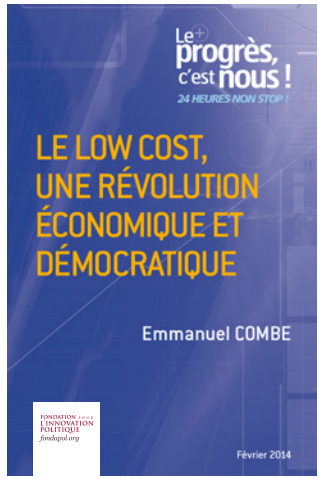
Emmanuel COMBE
Paul-Adrien HYPPOLITE
Antoine MICHON
EUROPE IN THE FACE OF AMERICAN AND CHINESE ECONOMIC NATIONALISMS (2)
FOREIGN ANTI-COMPETITIVE PRACTICES
March 2020

Emmanuel COMBE
Paul-Adrien HYPPOLITE
Antoine MICHON
EUROPE IN THE FACE OF AMERICAN AND CHINESE ECONOMIC NATIONALISMS (3)
DEFENDING THE EUROPEAN ECONOMY THROUGH TRADE POLICY
March 2020


Emmanuel COMBE
VERS DES PRIX PERSONNALISÉS À L'HEURE DU NUMÉRIQUE ?
FONDATION POUR L'INNOVATION POLITIQUE
fondapol.org
Octobre 2019


Emmanuel COMBE
TOWARDS PERSONALISED PRICING IN THE DIGITAL ERA?
FONDATION POUR L'INNOVATION POLITIQUE
fondapol.org
December 2019

Novembre 2014
LA POLITIQUE DE CONCURRENCE : UN ATOUT POUR NOTRE INDUSTRIE
FONDATION POUR L'INNOVATION POLITIQUE
fondapol.org
Emmanuel COMBE


Le progrès, c'est nous !
24 HEURES NON STOP !
LE LOW COST, UNE RÉVOLUTION ÉCONOMIQUE ET DÉMOCRATIQUE
Emmanuel COMBE
FONDATION POUR L'INNOVATION POLITIQUE
fondapol.org
Février 2014

Novembre 2010
LES VERTUS CACHÉES DU LOW COST AÉRIEN
FONDATION POUR L'INNOVATION POLITIQUE
fondapol.org
Emmanuel COMBE

David VALENCE
François BOUCHARD
FERROVIAIRE : OUVERTURE À LA CONCURRENCE
UNE CHANCE POUR LA SNCF
FONDATION POUR L'INNOVATION POLITIQUE
fondapol.org
Mars 2019

Septembre 2010
LES VERTUS DE LA CONCURRENCE
FONDATION POUR L'INNOVATION POLITIQUE
fondapol.org
David SRAER

NOS PUBLICATIONS

Relocaliser en décarbonant grâce à l'énergie nucléaire
Valérie Faudon, décembre 2020, 64 pages

Glyphosate, le bon grain et l'ivraie
Marcel Kuntz, novembre 2020, 68 pages

Covid-19 : la réponse des plateformes en ligne face à l'ultradroite
Maygane Janin et Flora Deverell, novembre 2020, 68 pages

2022 le risque populiste en France (vagues 2 et 3)
Un indicateur de la protestation électorale
Sous la direction de Dominique Reynié, octobre 2019, 86 pages

Relocalisations : laisser les entreprises décider et protéger leur actionnariat
Frédéric Gonand, septembre 2020, 60 pages

Europe : la transition bas carbone, un bon usage de la souveraineté
Patrice Geoffron, septembre 2020, 60 pages

Relocaliser en France avec l'Europe
Yves Bertoncini, septembre 2020, 68 pages

Relocaliser la production après la pandémie ?
Paul-Adrien Hyppolite, septembre 2020, 72 pages

Qui paie ses dettes s'enrichit
Christian Pfister et Natacha Valla, septembre 2020, 60 pages

L'opinion européenne en 2019
Dominique Reynié (dir.), éditions Marie B/collection Lignes de Repères, septembre 2020, 212 pages

Les assureurs face au défi climatique
Arnaud Chneiweiss et José Bardaji, août 2020, 56 pages

Changements de paradigme
Josef Konvitz, juillet 2020, 44 pages

Hongkong : la seconde rétrocession
Jean-Pierre Cabestan et Laurence Daziano, juillet 2020, 84 pages

Tsunami dans un verre d'eau
Regard sur le vote europe écologie-les verts aux élections municipales de 2014 et de 2020 dans 41 villes de plus de 100 000 habitants
Sous la direction de Dominique Reynié, juillet 2020, 44 pages

Innovation politique 2019 (tome 2)
Fondation pour l'innovation politique, juin 2020, 412 pages

Innovation politique 2019 (tome 1)
Fondation pour l'innovation politique, juin 2020, 400 pages

Covid-19 - États-unis, Chine, Russie, les grandes puissances inquiètent l'opinion
Victor Delage, juin 2020, 16 pages

De la distanciation sociale à la distanciation intime
Anne Muxel, juin 2020, 48 pages

Covid-19 : Cartographie des émotions en France
Madeleine Hamel, mai 2020, 17 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

OGM 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 1er 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 électorats 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 XIXe siècle à nos jours
Jean-François Colosimo, décembre 2018, 52 pages

La crise orthodoxe (1). Les fondations, des origines au XIXe 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 Hyppolite et Antoine Michon, novembre 2018, 84 pages

Les géants du numérique (1) : magnats de la finance
Paul-Adrien Hyppolite 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
Faÿçal 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 !
Faÿçal 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 (XXe siècle)
Jérôme Perrier, septembre 2016, 52 pages

L'individu contre l'étatisme. Actualité de la pensée libérale française (XIXe 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

Chiites 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 Orfeuil, octobre 2015, 44 pages

Vive l'automobilisme ! (1). Les conditions d'une mobilité conviviale
Mathieu Flonneau et Jean-Pierre Orfeuil, 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 Sénié, 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 Kerorguen, décembre 2013, 36 pages

Pour la croissance, la débureaucratisation 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 Delannoi, 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

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

Par Emmanuel COMBE et Didier BRÉCHEMIER

Si les compagnies aériennes européennes ont été touchées de plein fouet par la crise du Covid-19, toutes ne sont pas logées à la même enseigne, que ce soit en termes de capacité de résistance ou d'accès aux aides publiques. En particulier, certaines compagnies « porte-drapeaux », comme Air France-KLM ou Lufthansa, dans une situation financière critique, ont été sauvées grâce au soutien des pouvoirs publics. *A contrario*, quelques grandes compagnies low cost, à l'image de Ryanair ou de Wizz Air, disposent d'une solidité financière suffisante qui leur permettra de surmonter la crise. La situation des compagnies middle cost, à l'image d'easyJet, apparaît plus incertaine. Notre thèse est que le marché européen, dans une situation déjà fragile avant la crise sanitaire, va probablement connaître un mouvement de restructuration au profit des acteurs low cost, suite à la faillite de petits opérateurs et à l'attrition des grandes compagnies historiques, contraintes de réduire leur voilure, à moins qu'elles n'adoptent résolument un modèle low cost sur le moyen-courrier.

Les médias

fondapol.tv

trop libre
Une voix libérale, progressiste et européenne

ANTHROPO TECHNIE
LES ENJEUX DE L'HUMAIN AUGMENTÉ

Les données en open data

data.fondapol

Le site internet

fondapol.org

978 2 36408 230 4
ISBN : 978-2-36408-230-4
5 €

11, rue de Grenelle • 75007 Paris – France • Tél. : 33 (0)1 47 53 67 00 • contact@fondapol.org