



Séminaire scientifique d'été - 2021

Repenser l'espace dans un monde post-Covid

Quel avenir du transport après la crise Covid-19 ?

Gezia Damergy – Paris 1 Panthéon Sorbonne
14 juil. 2021

I - La crise sanitaire et son impact sur le trafic aérien

II - Les décisions prises au cœur de la tourmente

III - Diagnostic stratégique des transporteurs

IV - Quelles pistes de sortie de crise pour les compagnies aériennes ?



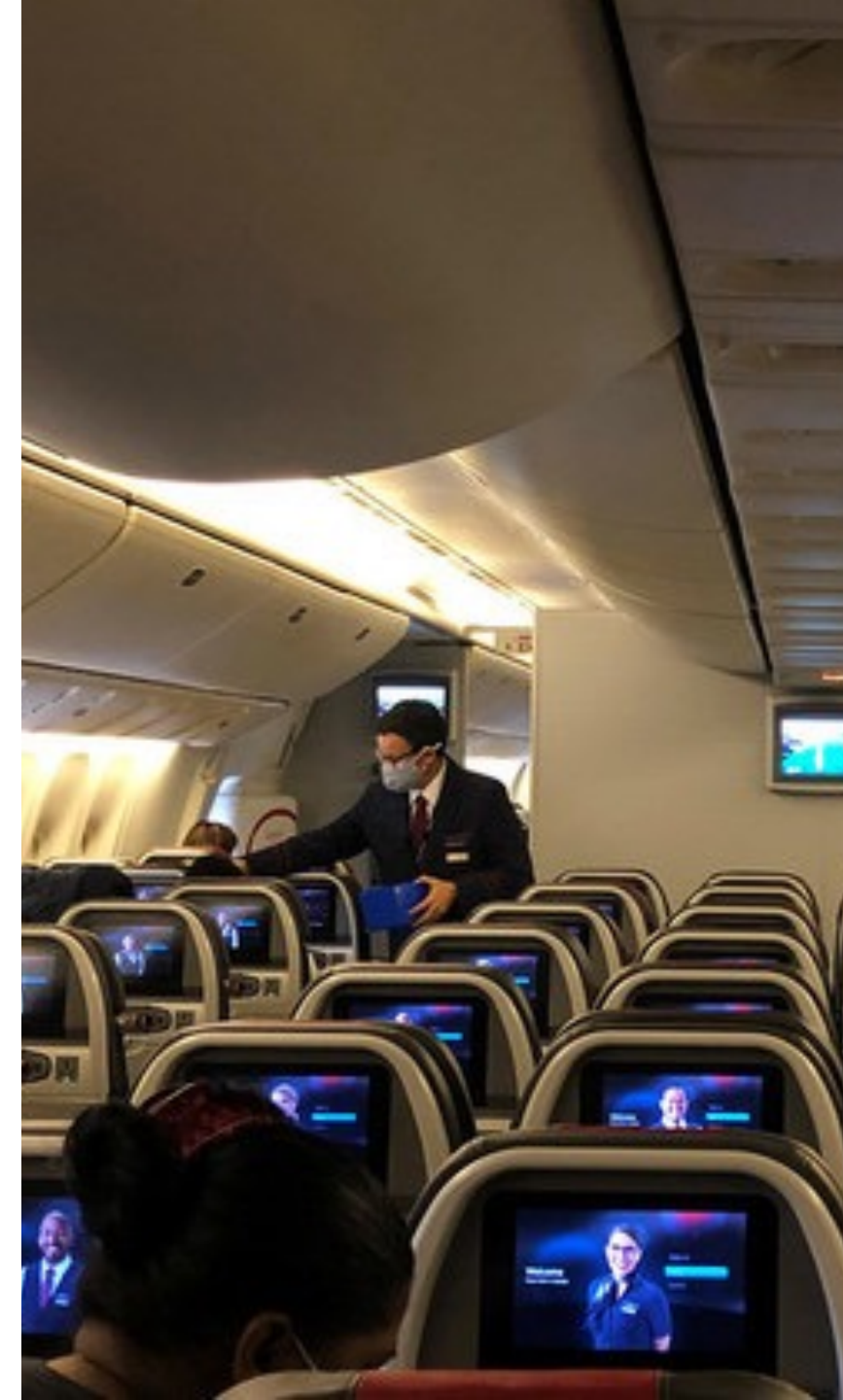
I - La crise sanitaire et son impact sur l'économie du transport aérien

- a. Une chute vertigineuse du trafic aérien
- b. Une crise sans précédent au regard des autres crises
- c. Une baisse des recettes non compensée par une baisse équivalente des coûts

I-a. Une chute vertigineuse du trafic aérien

- La contamination de ce virus se faisant par voie respiratoire, les êtres humains sont des vecteurs efficaces de transmission.
- L'ère de la mondialisation étant aussi celle de la globalisation des risques sanitaires, les déplacements des populations contribuent à la propagation des virus.

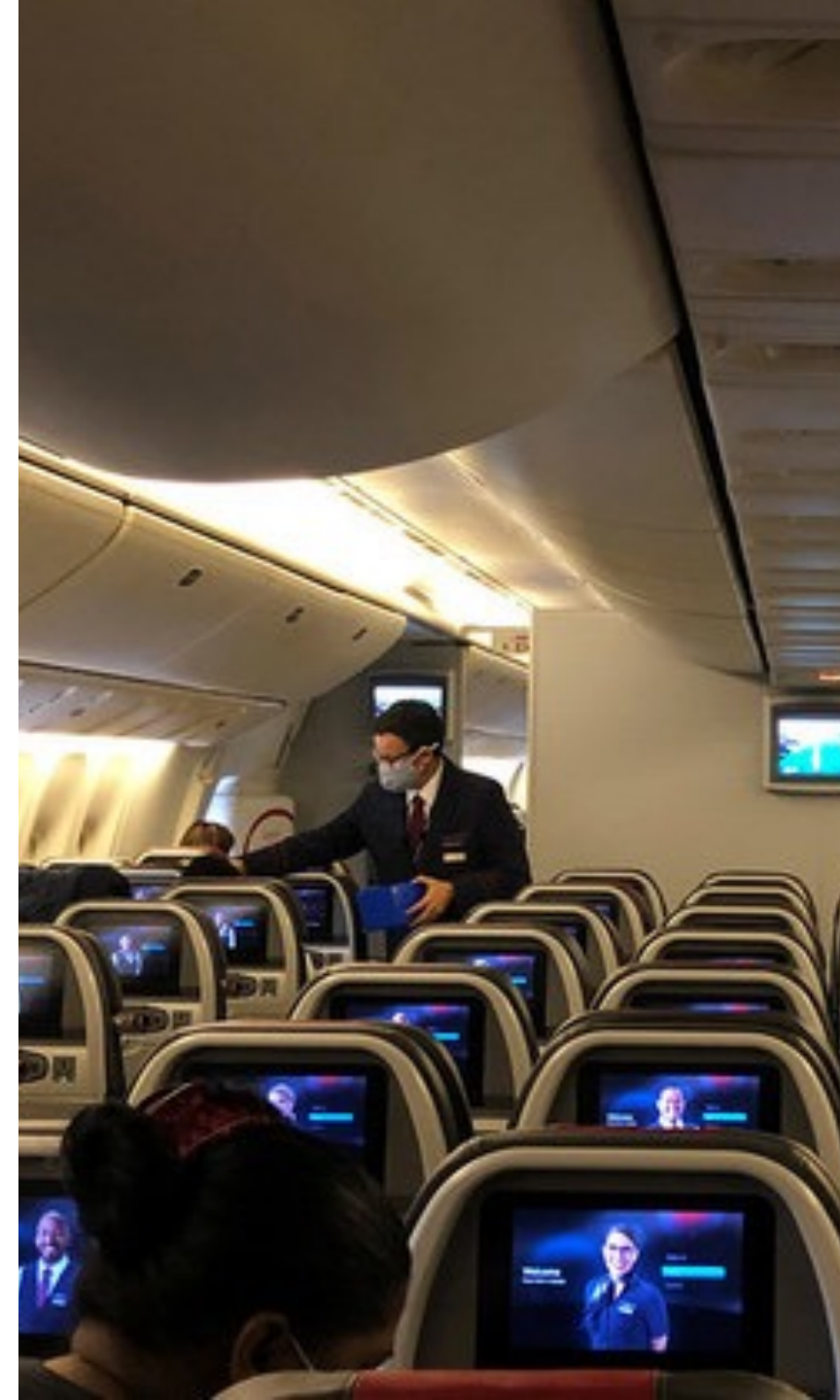
Le 11 Mars 2020, l'OMS déclarait que le Covid-19, qui n'épargnait plus aucune partie du globe, était devenue une pandémie.



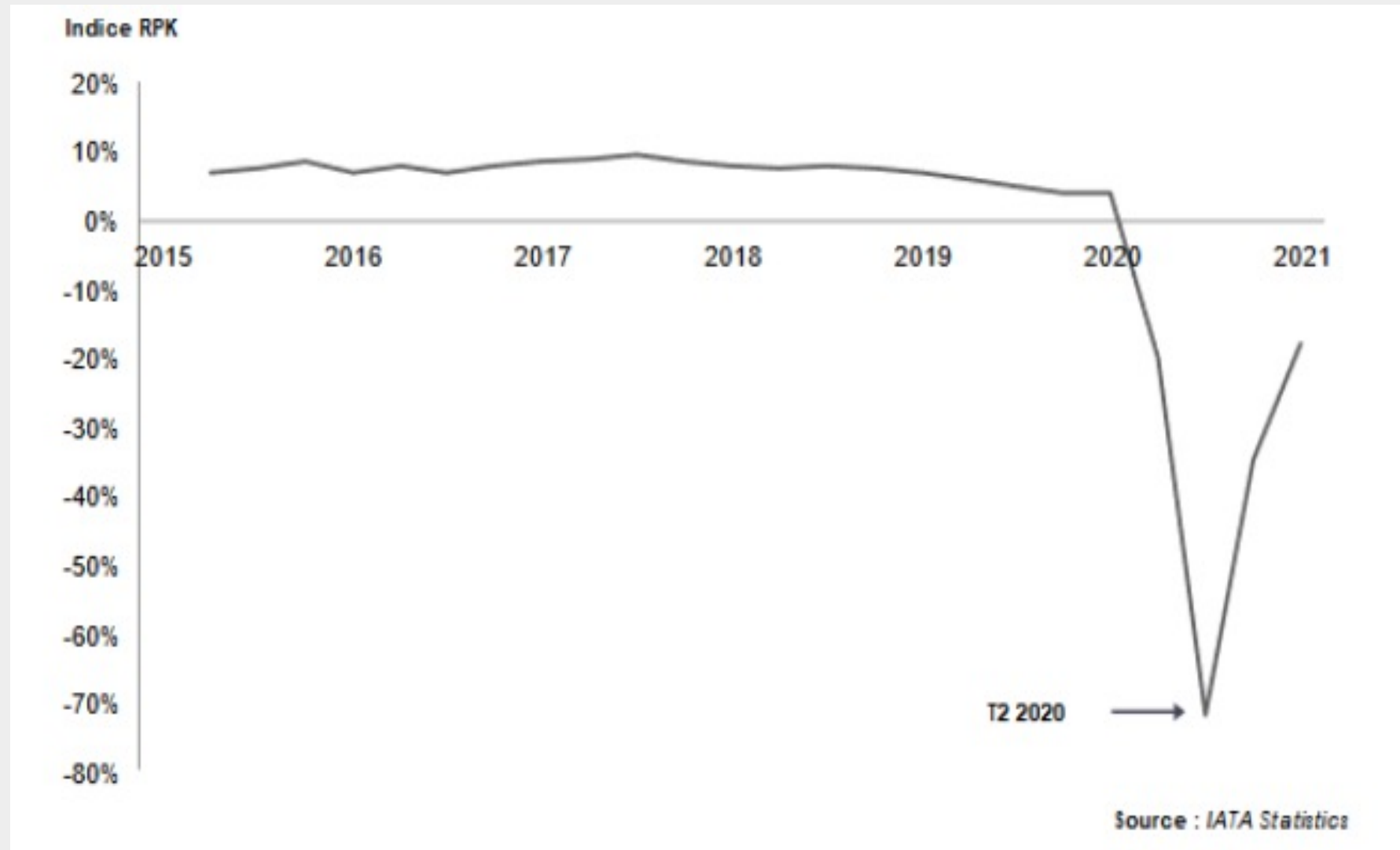
I-a. Une chute vertigineuse du trafic aérien

- les déplacements des populations ont été réduits au strict minimum
- des mesures de confinement des populations locales
- des restrictions de voyages (au motif unique de déplacements impérieux)
- des fermetures des frontières

Ces mesures ont eu une conséquence immédiate sur l'activité aérienne.



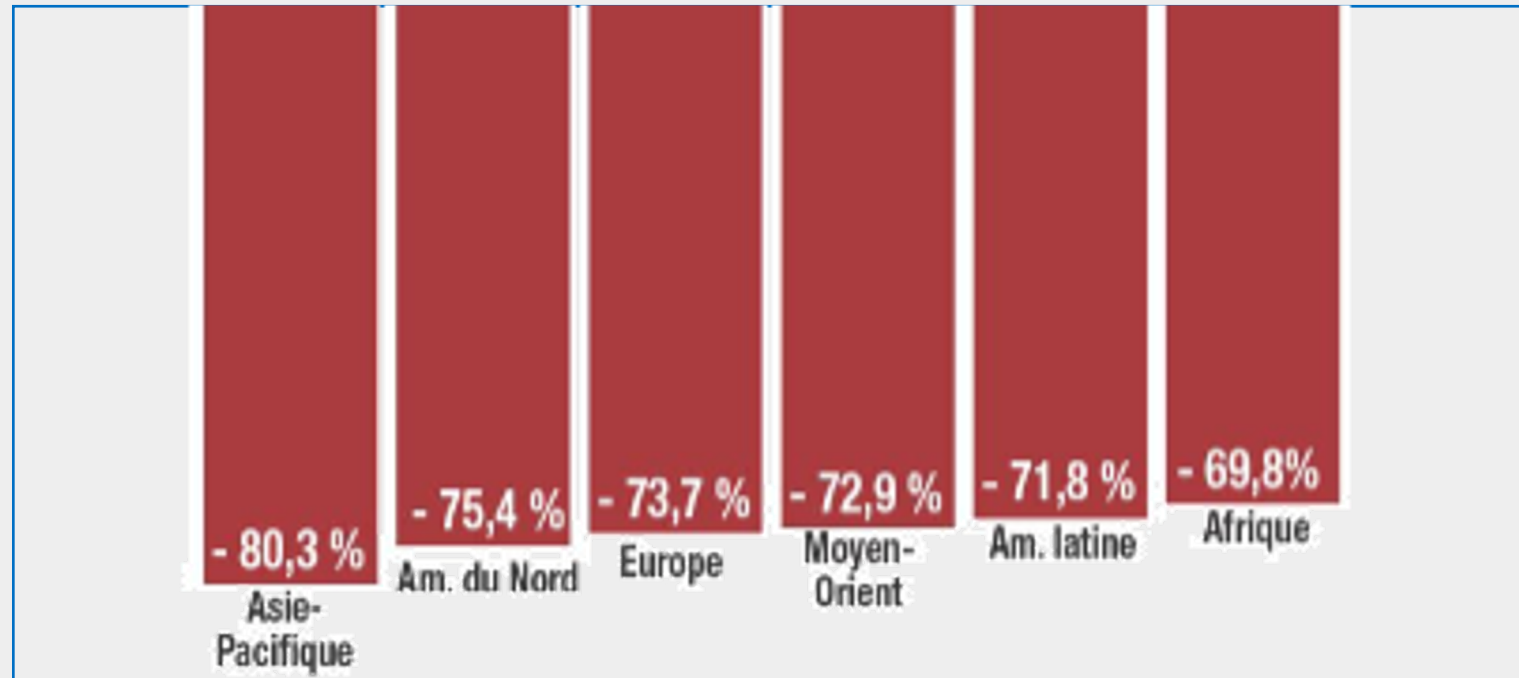
I-a. Une chute vertigineuse du trafic aérien



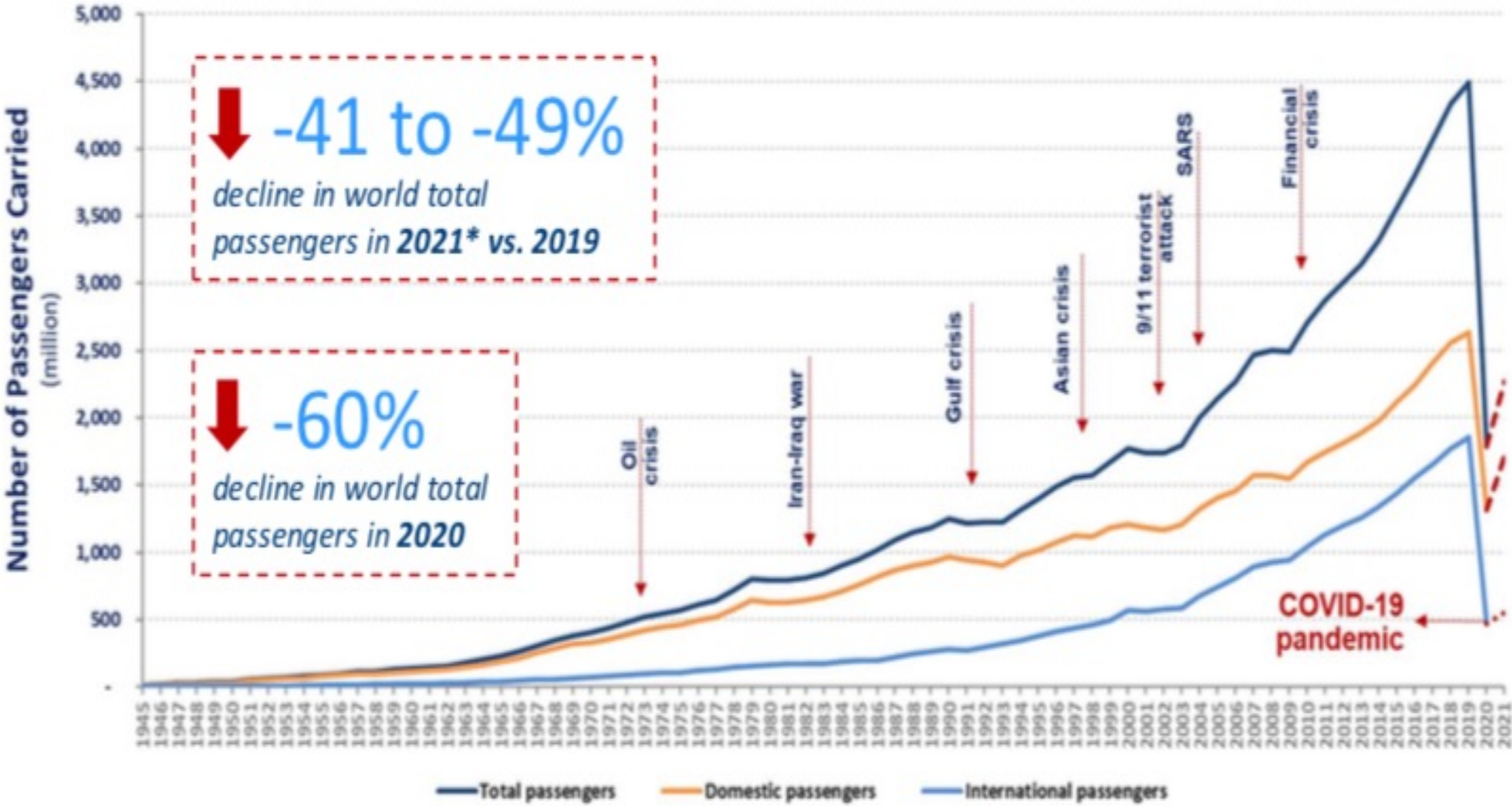
I-a. Une chute vertigineuse du trafic aérien

- **1,8 milliards de passagers : niveau de 2003 (4,5 milliards de passagers avaient en 2019) .**

- Les pertes totales des compagnies aériennes dans le monde s'élèvent à 370 milliards de dollars USD



I-b. Une crise sans précédent au regard des autres crises



I-c. Une baisse des recettes non compensée par une baisse équivalente des coûts

Une baisse des coûts beaucoup plus faible que celle des recettes...

Et même si les coûts totaux baissaient en raison du très fort ralentissement du trafic aérien, leur baisse (55%) n'était pas à la hauteur de celle des recettes (80%)

Même à l'arrêt, les coûts fixes sont importants dans le secteur de l'aérien

Les coûts salariaux fixes des PNC et des PNT, le coût du matériel volant (loyers opérationnel, réserves de maintenance minimales, traites à payer en cas d'achat de l'avion, pièces détachées), celui de la maintenance des avions même s'ils sont immobilisés, les frais de parking etc...

Plus un avion vole, moins il coûte.



II - Les décisions prises au cœur de la tourmente

- a. Les stratégies de survie des compagnies aériennes
- b. Des institutions : l'exemple Moratoire sur la règle du « use it or lose it »
- c. Des Etats au chevet de leurs compagnies

II-a. Les stratégies de survie des compagnies aériennes

- Réduire de la voilure
- Pas de remboursements des billets mais transformation de ceux-ci en avoirs (volonté de ne pas « bruler » rapidement les liquidités de la compagnie.
- Recourir au chômage partiel pour les compagnies qui le pouvaient
- Licencier, renégocier les salaires, etc..



II-a. Les stratégies de survie des compagnies aériennes

- Renégocier les contrats de location opérationnelles
- « payer le kérosène » en transformant les avions passagers en avions de fret
- Développer le « sleeper's row »
- Reporter les livraisons d'avions
- Parquer une grande partie de sa flotte, Se délester de certains appareils



II-a. Les stratégies de survie des compagnies aériennes

Exemples de mesures prises par des compagnies aériennes en pleine tourmente

	Emploi	Salaires	Flotte
Air France KLM	Air France : - 7 580 postes (16%) et 42% pour Hop! - Ouverture d'un plan de départ volontaire KLM : - 500 postes	Air France : Discussions pour avoir recours au dispositif d'activité partielle longue durée KLM : Gel des augmentations salariales	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, voir plus à venir	Baisse des salaires des pilotes de 45% pendant 2 ans	Suppression d'ici à 2025 de 150 avions (sur 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
Easy Jet	- 4 500 salariés (30%), chômage partiel, temps partiel/saisonnier départs volontaires, transfert de base, licenciements volontaires		Fermeture de 3 bases au R-U, réduction de la flotte d'avions
Ryanair	Menace de licenciements de 3000 navigants – Suppression de 250 emplois administratifs	Baisse des salaires des pilotes de 20% (pendant 5 ans) et 5 à 10% pour les PNC	Fermeture de 3 bases (Allemagne)
WIZZ	Licenciement de 1000 salariés (19%)	Baisse des salaires des navigants de 14%	Ouverture de 10 bases (Europe du Sud)

II-b. Des institutions :

➤ l'exemple Moratoire sur la règle du « use it or lose it »

- Cette règle communautaire (article 8 du règlement 793/2004) impose aux compagnies aériennes d'avoir **utilisé au moins 80%** des séries de créneaux horaires de décollage et d'atterrissage octroyés pour une saison si elles aspirent à les conserver pour la saison prochaine. Si ce plancher n'est pas atteint, les créneaux sont retirés et reviennent dans le pot commun pour être redistribués à nouveau

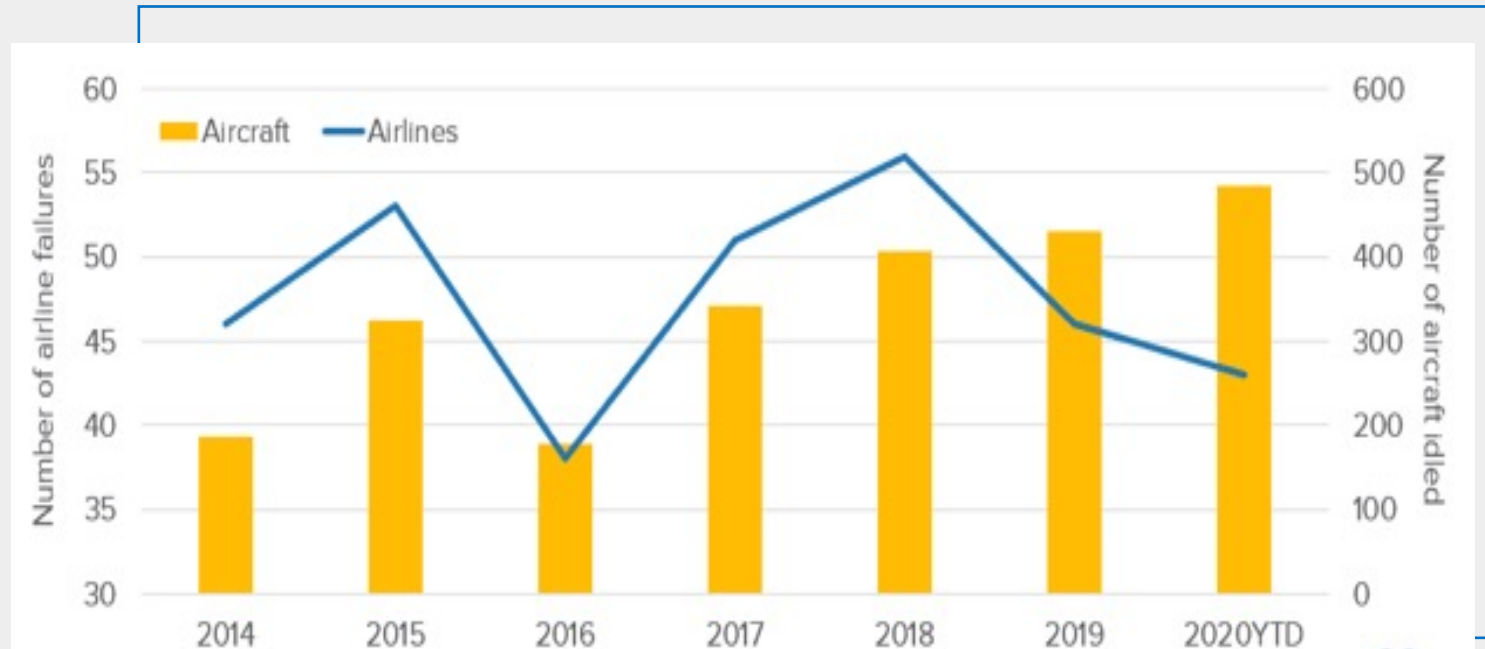
- Actuellement, la Commission Européenne a décidé de fixer ce taux minimum à 50% jusqu'à fin octobre 2021



II-c. Des Etats au chevet de leurs compagnies

- Les compagnies aériennes perdaient dans leur ensemble 300 000 dollars par minute.
- Elles n'ont pu résister à la crise que grâce au soutien des finances publiques : 160 milliards de dollars versés par les Etats.

L'IATA a recensé une quarantaine de faillites en 2020



Aides



Aides bancaires :

- Garanties de prêts par les États
- Prêts de sauvetage



Montages financiers :

- Instruments de créances hybrides :
 - Obligations convertibles
 - Bons de souscription



Aides en nature :

- Annulations de frais,
- Report d'impôts
- Exonération de taxes
- Programmes d'emploi



Investissements :

- Injections directes de fonds propres
- Recapitalisation
- Renationalisation
- Prises de participation

Contreparties



Des obligations d'ordre public :

- Obligations de vols nationaux journaliers,
- Abandons de destinations lorsqu'il existe des transports intermodales
- Rendre des créneaux horaires
- Conservations des emplois



Des exigences de restructuration :

- Redistribution de charges entre les filiales du groupe
- Limites de
 - distributions de dividendes et bonus
 - augmentation de salaires des managers



Des exigences commerciales :

- l'interdiction d'expansion commerciale agressive
- Pas d'acquisitions majeurs de concurrents



Des mesures écologiques:

- engagements en terme d'émission de carbone,
- rachat d'avions moins polluants
- des engagements sur la biodiversité

II-c. Des Etats au chevet de leurs compagnies

L'investissement total des États membres, entre 03/20 et 04/21, aux compagnies aériennes était de 31 milliards :

TAP Portugal : Prêt de sauvetage de 1,2 milliard d'euros pour une durée maximale de six mois

SAS : Garantie de l'État sur une facilité de crédit renouvelable jusqu'à 137 millions d'euros.

British Airways, easyJet et Ryanair mécanisme de financement des entreprises COVID (CCFF) par la Banque d'Angleterre. British Airways a reçu 300 millions de livres, Ryanair a reçu 600 millions de livres et easyJet 600 millions de livres sterling

Iberia et Vueling : 750 millions d'euros et 260 millions d'euros par L'Instituto de Credito Oficial

USA : American Airlines recevra environ 6,3 milliards, United 5,7 milliards, Delta 5,6 milliards, Southwest 3,6 milliards, Jetblue 1,15 milliard, ou encore 440 millions pour Spirit

↓ Air France

- Recapitalisation de 4 mds € :
 - Injection de capital : 1 mds €
 - Conversion de prêt de 3 mds €
- Rémunération à l'Etat
- Mise à disposition de créneaux horaires

↓ British Airways & easyjet

- Prêts de 600 mln £ garantie par le CCFF (04/20)
- Prêts garantis par le UK Export Finance :
 - Facilité de prêt de 2 mds £ (12/20)
 - Facilité pour 1,4 mds £
- Clauses restrictives sur les versements de dividende à IAG

↓ Lufthansa

- Recapitalisation par un prêt de 6,8 mds \$ du fonds de stabilisation économique Allemand
- 3 mds \$ dans le cadre de la garantie de l'Etat
- Transfert de slots à un concurrent
- Prise de participation dans Lufthansa par l'Etat

↓ Air Canada

- Subventions :
 - 3 milliards par le CUGE
 - 5,879 mds \$ par le LEEFF
- Prêts remboursables
- Remboursement des clients
- Pas de commission de vente
- Rétablir des liaisons vers les aéroports régionaux
- Limiter les rémunérations de ses dirigeants et les dividendes
- Obligation de maintenir le niveau d'emploi
- Acquisition de 33 Airbus A220 et 40 Boeing 737 MAX

II-c. Des Etats au chevet de leurs compagnies

■ « Face à une crise sans précédent, même les plus hostiles aux aides publiques se sont en effet convertis à l'interventionnisme étatique. »

- L'exemple le plus spectaculaire de cette conversion a été les Etats-unis :
 - 25 milliards de dollars d'aide directe pour payer les salaires et les pensions + Des garanties de prêts pour 25 milliards supplémentaires.
- Ces aides sont conditionnées à l'acceptation de certaines contraintes :
 - L'interdiction des plans de licenciements (circonsrites dans le temps)
 - Le maintien des lignes intérieures pendant les deux prochaines années.





III - Diagnostique stratégique des transporteurs

- a. Morphologie type de ceux qui s'en sortent le mieux
- b. Les actions qu'entreprennent ceux qui s'en sortent le moins bien
- c. Les nouveaux acteurs sur le marché

III - a. Morphologie type de ceux qui s'en sortent le mieux

➤ Les transporteurs qui ont un réseau national important

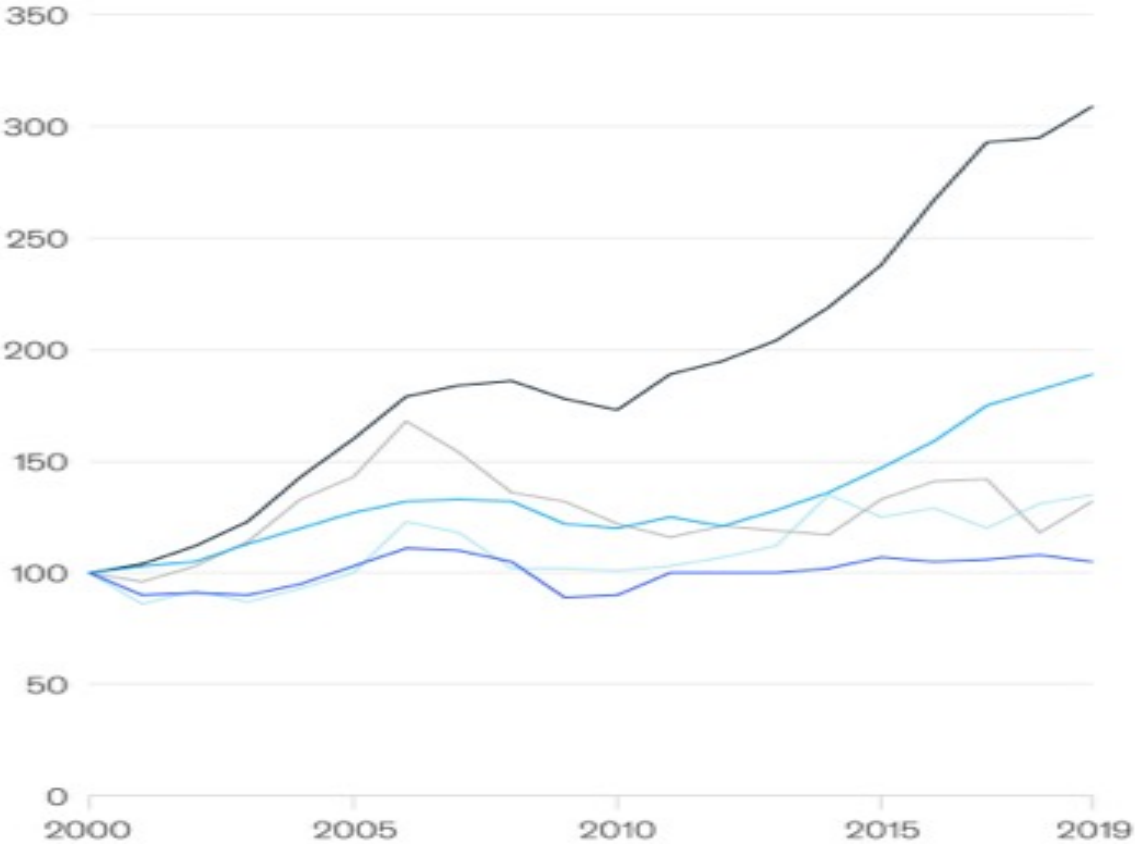
- La baisse du trafic passager sur le marché intérieur est moindre (50%) comparé au marché international (74%). Les compagnies qui ont aujourd'hui le plus de chance de recouvrer une santé financière sont celles qui ont un marché intérieur développé
- Les compagnies américaines sont avantagées par rapport à leurs homologues européennes (50% des revenus d'Air France proviennent de l'international, - de 25% pour les compagnies US). (JetBlue ou Alaska/American ou Delta)
- Les marchés russe (Aeroflot) et turc (Turkish Airlines), anciennement plus petits que les top five marchés européens (UK, Allemagne, Espagne, France et Italie) sont devenus les deux premiers marchés par sièges offerts



III - a. Morphologie type de ceux qui s'en sortent le mieux

➤ Les transporteurs qui ont misé sur le trafic loisir: Les voyages d'affaires mettent plus longtemps pour se relever après une crise économique

International flights to/from the United Kingdom
by purpose, 2000 = 100%, %



Volume to reach
precrisis levels, years

	9/11	Global financial crisis (2008)
Visits to friends and relatives	0	3
Holiday	0	6
Study	4	6
Miscellaneous	0	Not recovered yet
Business	4	Not recovered yet

III - a. Morphologie type de ceux qui s'en sortent le mieux

➤ Les transporteurs qui sont flexibles

- Par structure, les compagnies Low-costs sont beaucoup plus flexibles. Leur culture du « test and learn » en boucle courte permet d'ouvrir ou de fermer rapidement des bases opérationnelles
- Réseau point à point : pas de coûts de gestion des correspondances et des bagages, plus de lignes intérieures et/ou court et moyen-courrier. Un réseau qui peut être reconfiguré plus facilement et rapidement
- Contrats de travail de travail plus souples, rémunérations variables plus importantes, recours à la sous-traitance
- Leurs coûts fixes sont plus faibles, leurs temps de réaction quant aux décisions à prendre sont beaucoup plus courts



III - a. Morphologie type de ceux qui s'en sortent le mieux

➤ Les transporteurs qui bénéficient d'un bon cash-flow

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



III - b. Les actions qu'entreprennent ceux qui s'en sortent le moins bien

Les transporteurs qui n'ont pas ces critères sont tous en difficulté

- Beaucoup ont tenté de bénéficier des Aides de l'Etat + Ont mis en place des décisions tactiques pour « payer le kérosène » (voir section précédentes)
- Se délestent de certaines de leurs lignes court et moyen-courrier : Attention à la croissance des Low-costs sur les lignes délaissées et sur le connecting
- Augmentent la différenciation de leurs offres par une montée de gamme premium notamment pour les voyageurs loisirs

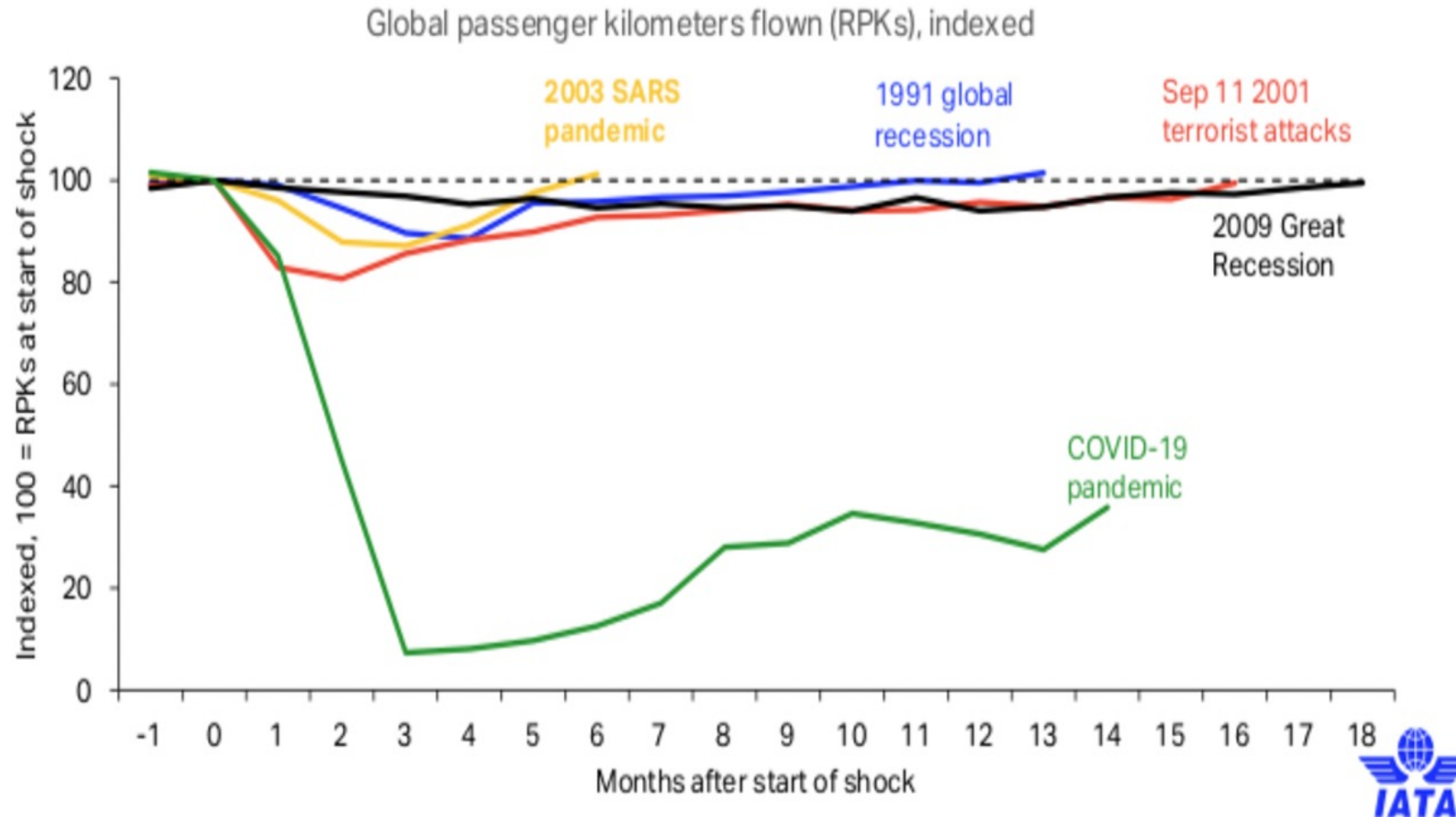




IV - Quelles pistes de sortie de crise pour le transport aérien ?

- a. Une crise dont le transport aérien n'est pas sorti
- b. Le Business Model low-cost sort vainqueur
- c. D'autres niches émergent

IV - a. Une crise de laquelle le transport aérien n'est pas sorti



- Le RPK (Revenu Kilomètre Passager) en ordonnée
- Le nombre de mois qui sépare le début de la crise (base 100) au retour à la normale :
- La courbe verte (COVID-19) montre que la résilience est loin

IV - b. Le Business Model low-cost sort vainqueur

- C'est dans un tel contexte morose que de nouvelles compagnies aériennes ont fait le pari d'entrer dans ce secteur.
- Elles savent que les campagnes de vaccination progressent et que bientôt, si rien de majeur ne vient perturber leurs projections, la reprise du trafic loisir/affinitaire aura lieu.
- C'est aussi le moment idoine de tirer avantage de la grande détresse des opérateurs historiques et de l'affaiblissement relatif des autres transporteurs pour se lancer dans cette aventure.
- Aucune région du monde n'échappe à cette récente tendance. A titre illustratif, donnons quelques exemples...



IV - b. Le Business Model low-cost sort vainqueur

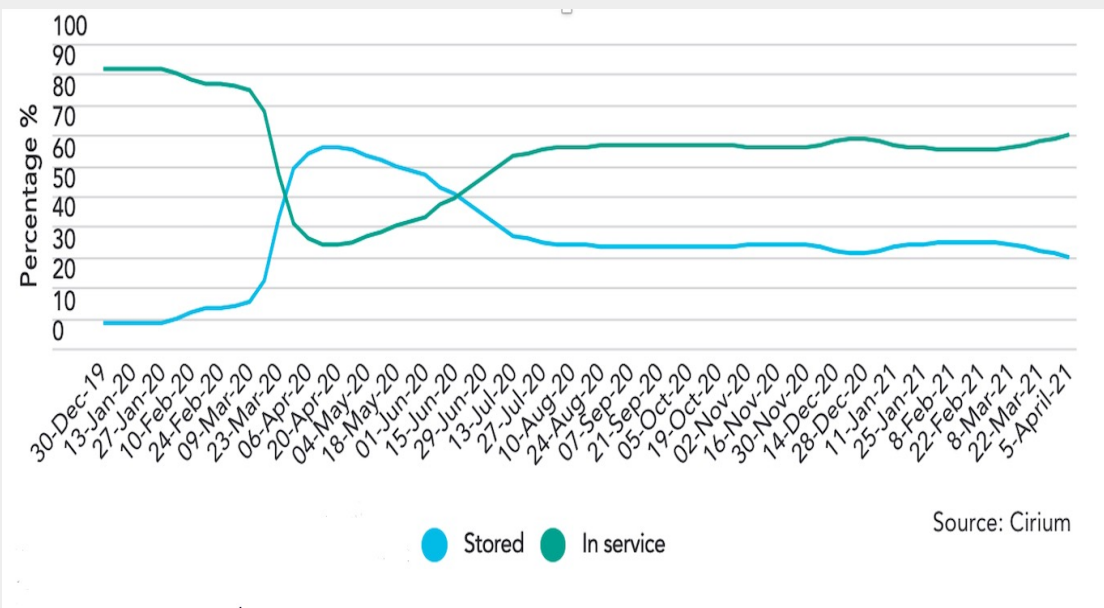
- Avril 2021, la brésilienne ITA (Itapemirim Transportes Aéreos) recevait son AOC (certificat d'opérateur aérien) pour desservir sa base de Sao Paulo-Guarulhos en destinations point à point.
- En Colombie, une nouvelle compagnie low-cost (Ultra Air) doit voir le jour en été 2021.
- Wizz Air Abu Dhabi, filiale émiratie de la compagnie low-cost Wizz Air, a inauguré son premier vol en janvier 2021 d'Abu Dhabi vers la Grèce (Athènes, Thessalonique).
- LIFT, la nouvelle Low-cost sud-africaine a été créée par un ex cadre d'Uber et par le fondateur de Kulula .com.
- L'ukrainienne Bees a obtenu son certificat de transporteur aérien en Mars 2021.
- Flypop (Fly People Over Profit) est la nouvelle compagnie low-cost lancée en Angleterre et à destination de l'Inde (octobre-Novembre 2021).
- Play, la nouvelle compagnie islandaise commencera par desservir sa base Reykjavik.
- Norse Atlantic ASA, nouvelle compagnie norvégienne sera concurrencée par une nouvelle rivale de même nationalité, Flyn (fin juin 2021).
- Aux Etats-Unis, des vétérans de l'aérien viennent de lancer Avelo (Avril 2021) et Breeze Airways (Mai 2021).



IV - b. Le Business Model low-cost sort vainqueur

➤ Un avantage compétitif des low-cost : des avions bon marché

Part de la flotte mondiale en service/immobilisée



- Le nombre d'avions en service n'a toujours pas retrouvé son niveau d'antan

Quelques exemples de flottes de compagnies de leasing d'avion en Mars 2021

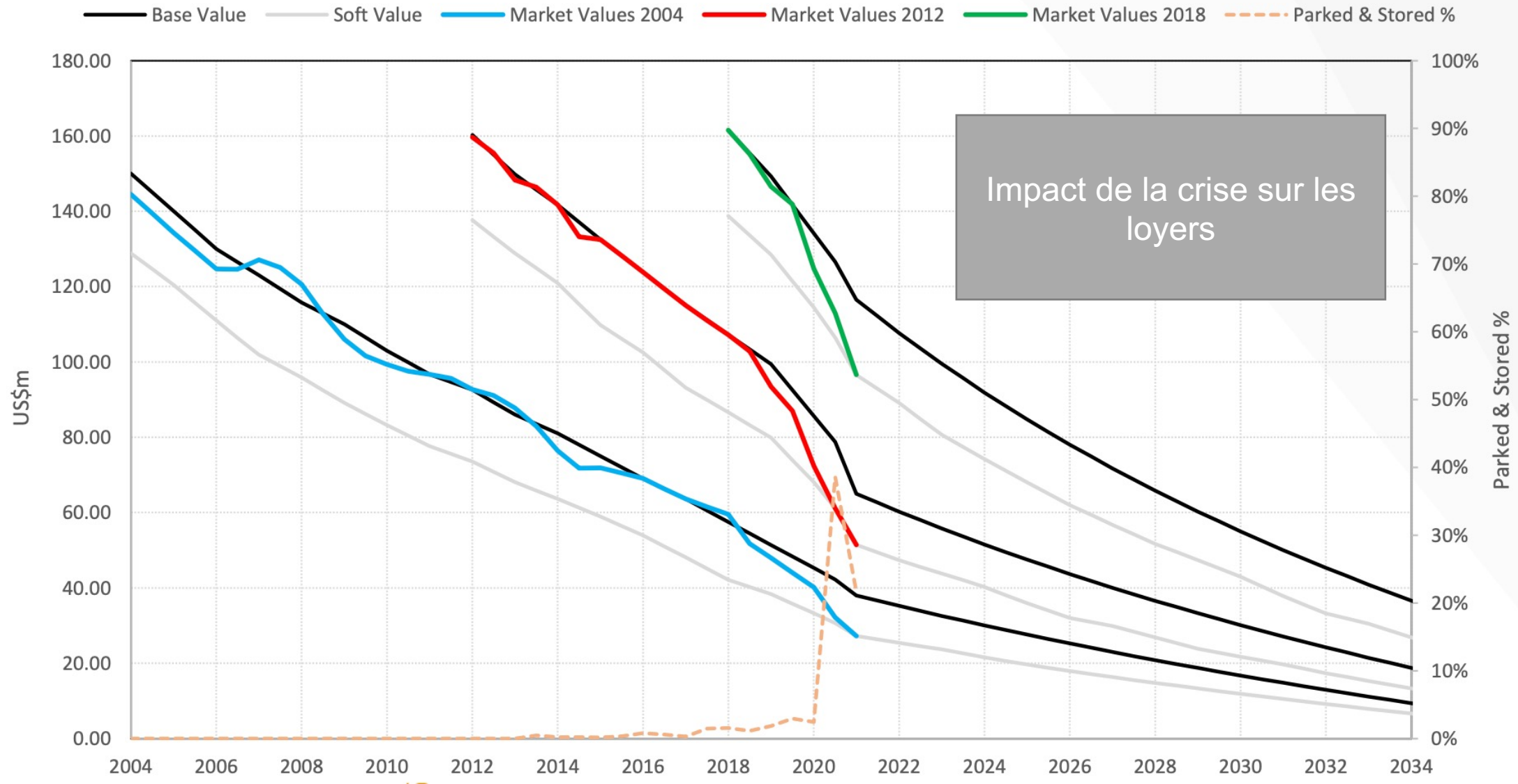
LESSORS	En Service.	Parqués.	TOTAL	Commandés
Avolon	371	205	576	239
BBAM	312	208	520	
SMBC Aviation Capital	356	137	493	217
ICBC Leasing	383	72	455	111
Air Lease	303	104	407	365
BOC Aviation	328	77	405	132
Aviation Capital Group	218	117	335	67
DAE Capital	210	96	306	

IV - b. Le Business Model low-cost sort vainqueur

- Un avantage compétitif des low-cost : des avions bon marché
- A titre d'exemples entre janvier 2020 et janvier 2021 :
 - Les loyers de l'a320-200 ont baissé :
 - De 28% (5 ans d'âge),
 - 29% (10 ans)
 - 34% (15 ans)
 - Les loyers des 737-800 -calculés sur des durées de location moyennes- ont baissé d'environ 32 à 42 %, selon l'âge de l'appareil.
 - Un 737-800 de 13 ans se louait avant la crise du covid à 210 000\$. Il peut s'échanger environ aujourd'hui à 139 000\$
 - Une des nouvelles entrantes sur le marché américain, breeze :
 - Vient de louer des E190 de 8 ans au prix de 88 000 \$ par mois
 - En janvier 2020, le loyer de ce type d'avion était de 125 000\$.



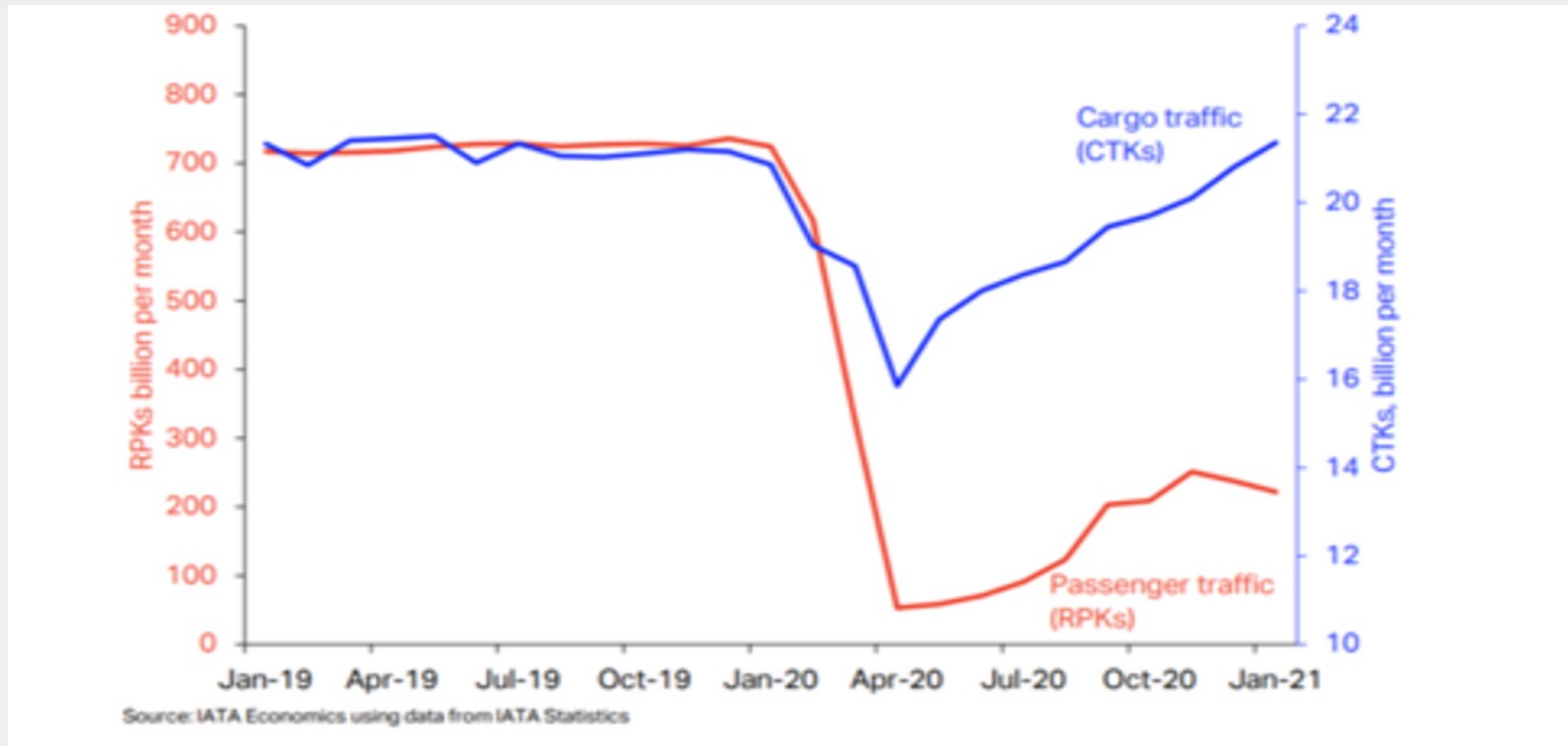
IV - b. Le Business Model low-cost sort vainqueur



IV - c. D'autres niches émergent

➤ Le développement du cargo

- Souvent considéré comme le parent pauvre du transport aérien, le cargo a permis à certaines compagnies aériennes de ne pas sombrer

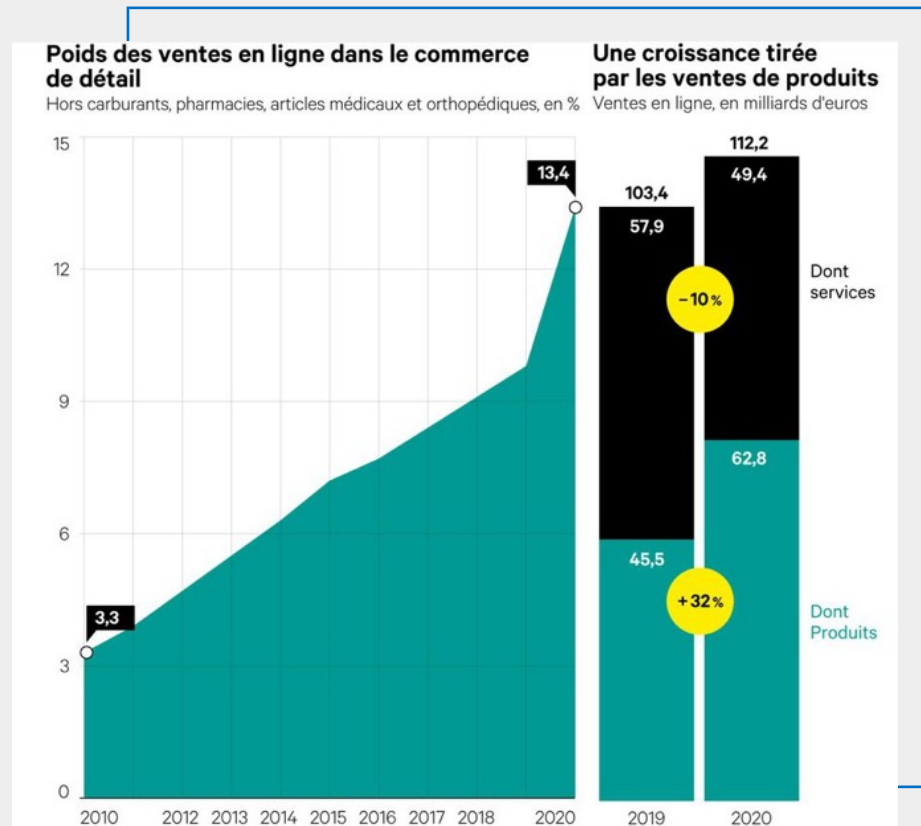


IV - c. D'autres niches émergent

➤ Le développement du cargo

- Le e-commerce des produits, qui est celui qui nous intéresse plus particulièrement s'agissant de l'impact sur le fret, a bondi de 30%.

La crise a fait gagner quatre ans au développement du e-commerce

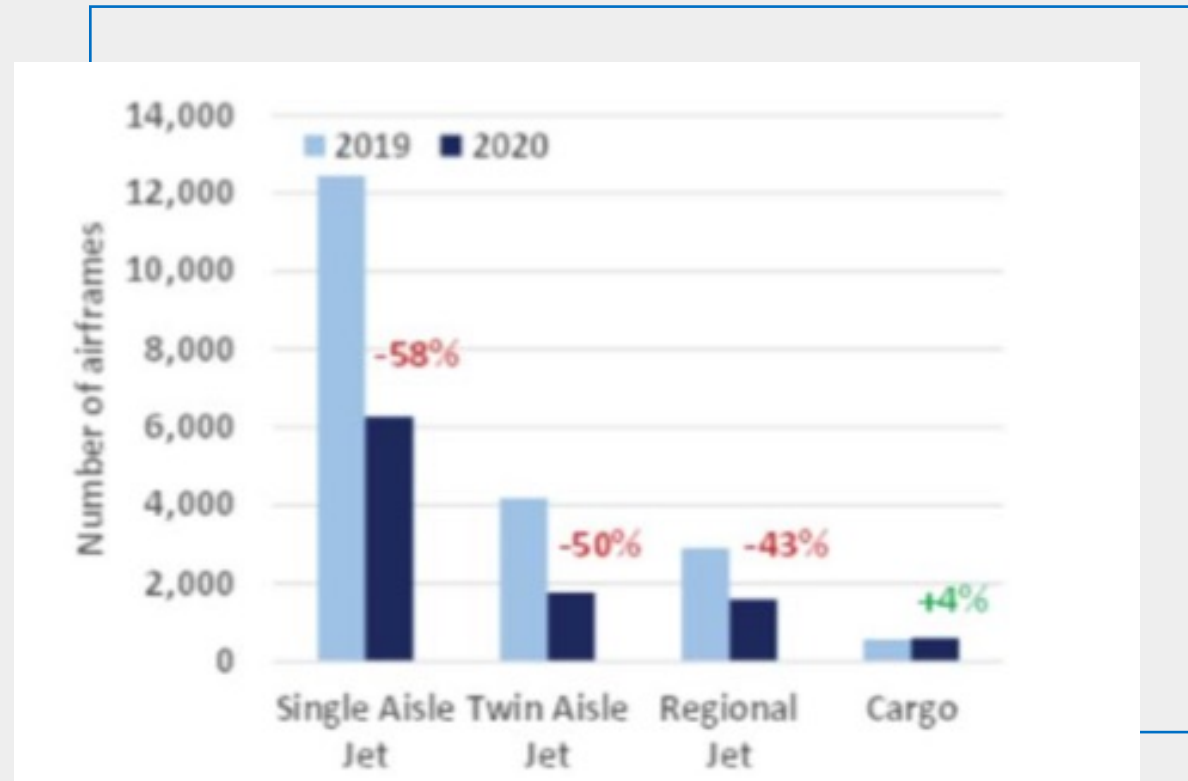


IV - c. D'autres niches émergent

➤ Le développement du cargo

- Mais le taux d'utilisation des avions cargo a dépassé son niveau d'avant crise.
- Cette tendance se confirme de nos jours, il y a de plus en plus de demandes d'avions cargos.

Evolution du nombre d'avions cargos



IV - c. D'autres niches émergent

➤ Le marché de la reconversion d'avions

- Avec le développement du e-commerce que la pandémie a accéléré, la demande de reconversion d'avions passagers en avions cargos a explosé.
- La crise a alimenté un impressionnant vivier d'appareils de tout type et de toute capacité à des prix peu élevés.
- Des programmes de conversion qui ne portent pas uniquement sur des gros porteurs (777-300ER de plus de quinze ans, 747-400F, etc ...) mais aussi sur des avions de bien plus petite capacité. Des sociétés qui ont passé des partenariats avec les constructeurs : Precision Conversions et Vallair Des fournisseurs qui proposent leurs propres solutions. Par exemple, Boeing n'a pas de filiale dédiée mais fait travailler des indépendants comme ST Aero , IAI, chinois Gameco et de deux filiales du groupe Haeco (Staeco et Taeco) / Aeronautical Engineers /

Pour le transport aérien, c'est la double peine : aux plaies infligées par l'impact du virus s'ajoute un « flybashing » important.

Le transport aérien est Montré du doigt comme

- le nouveau grand pollueur de la planète (responsable de 3% des émissions de CO2 mondiales)
- Par son rôle involontaire dans la propagation rapide de l'épidémie, le transport aérien souffre.
- Restauration? Réparation? Résilience? Réhabilitation?
Réinvention?

Discussions / Projets d'études





Merci pour votre attention



Avec le support financier du Ministère de l'Enseignement supérieur,
de la Recherche et de l'Innovation (France)

