

# Compagnies aériennes :

Entre la crise, la hausse du pétrole et l'offensive des low-cost, le ciel mondial s'apprête à vivre un bouleversement. En voici les clés.

**A**h, quel panache, ce Jeff Smisek ! A peine arrivé à la tête de Continental Airlines, il a récemment annoncé à ses employés qu'il ne toucherait ni salaire ni prime tant que l'entreprise ne renouerait pas avec les bénéfices. Pas même un rognon de stock-option, a-t-il juré. Il est vrai que la sixième compagnie aérienne américaine a du plomb dans l'aile. Affaiblie par des pertes colossales (250 millions d'euros au premier semestre 2009), elle a dû se résoudre à programmer 1 700 suppressions d'emplois, soit 4% de ses effectifs. « Nous sommes en train de vivre l'un des pires hivers de la décennie », s'est justifié le boss, qui va désormais se nourrir de racines.

La plupart des patrons de compagnie devraient en faire autant : presque tous affichent des comptes dans le rouge. Selon l'Association internationale du transport aérien (Iata), les pertes cumulées du secteur ont atteint l'année dernière 2 milliards d'euros aux Etats-Unis, 2,4 en Europe (dont 814 millions pour Air France-KLM), 2,3 en Asie et 1,5 au Moyen-Orient. Et les faillites se multiplient à la vitesse du Concorde. Après celles de la compagnie chinoise East Star Airlines, du low-cost slovaque SkyEurope et de l'italien Mair cet été, l'espagnol Air Comet et l'éco-sais Flyglobespan ont cessé leur activité juste avant Noël, portant à près d'une centaine en deux ans les actes de décès dans le ciel mondial. Et



## CELLES QUI ONT LE VENT EN POUPE

Ryanair → China Southern → Emirates (Dubai) → Southwest (Etats-Unis) → Etihad (Abu Dhabi) → EasyJet → China Eastern

Cela n'étonnera personne : Southwest, la seule compagnie américaine à avoir résisté à la crise, est une low-cost. Les dragons du Moyen-Orient et de Chine ont aussi tiré leur épingle du jeu.

# lesquelles vont survivre ?

## CELLES QUI VONT DEVOIR SE RESTRUCTURER

Air France-KLM → Lufthansa → British Airways → Delta → American → United → Continental → Iberia → Air China → Aeroflot

Suppressions de postes, réductions de coûts, mise en place de nouvelles offres, développement de recettes annexes... Les grandes compagnies occidentales vont devoir cravacher si elles veulent tenir le coup.

## CELLES QUI RISQUENT DE SE FAIRE RACHETER

CSA (République tchèque) → Japan Airlines → SAS (Scandinavie) → Aer Lingus (Irlande) → TAP (Portugal) → LOT (Pologne)

Pour elles, les carottes sont cuites. Trop petites pour faire face à la concurrence ou criblées de dettes, comme Japan Airlines, elles se feront sans doute croquer par un grand groupe dans les prochains mois.

la liste est loin d'être close, car les prévisions de l'Iata ne sont pas fameuses : en 2010, l'ardoise des transporteurs devrait avoisiner 3 milliards d'euros en Europe et aux Etats-Unis. « Les grandes compagnies occidentales elles-mêmes ne sont pas à l'abri d'une faillite », prévient Olivier Fainsilber, du cabinet Olivier Wyman.

Il faut dire que la récession ne leur a pas fait de cadeau. Non seulement elle a chassé les passagers de leurs carlingues – le trafic mondial a chuté de 6,7% en 2009 et la reprise actuelle est très molle – mais elle a poussé nombre d'hommes d'affaires à délaissé les sièges business au profit de la classe éco. En un an, la clientèle haut

de gamme, de loin la plus rentable (elle génère 30% du chiffre d'affaires avec 10% des billets), a fondu de presque un quart, laminant au passage la recette moyenne par passager (-12%). Pour ne rien arranger, les cours du pétrole, qui étaient retombés à 40 dollars le baril, se sont remis à flamber comme un réacteur. Ils flirtent aujourd'hui avec les 80 dollars et tous les observateurs s'attendent à une nouvelle poussée.

La situation est d'autant plus désastreuse pour les opérateurs traditionnels que la concurrence des low-cost est en train de tourner au jeu de massacre. Qui l'aurait imaginé ? Cette année, les sièges spartiates des Boeing 737-800 de Ryanair

devraient accueillir plus de passagers que tous les avions d'Air France-KLM réunis, à la grande joie de Michael O'Leary, le turbulent patron du soldat irlandais. Et ce n'est sans doute qu'un début. Selon Eurocontrol, les sociétés à bas prix, qui tiennent déjà près d'un tiers du marché mondial (et 80% du trafic intra-européen hors correspondances), assureront 50% des vols d'ici 2013.

Sur les long-courriers, où ces filibustiers du ciel n'ont jamais pu prendre pied, ce sont les nouveaux tigres du Moyen-Orient qui viennent bousculer les grandes compagnies. Avec leurs montagnes de pétrodollars (en dépit des difficultés de Dubaï), leurs flottes ultramo-

dermes et leurs hubs idéalement situés à mi-chemin entre l'Europe et l'extrême Asie, Emirates (Dubai), Etihad (Abu Dhabi) ou Qatar Airways n'ont aucune difficulté à attirer la clientèle en proposant des billets moins chers. « A terme, ces sociétés pourraient capter 10 à 15% de parts de marché sur ces destinations », prévient Didier Bréchemier, du cabinet Roland Berger. A en juger par leurs investissements colossaux, elles ne semblent d'ailleurs pas en douter une seconde. A elle seule, Emirates a commandé 58 Airbus géants A380, cinq fois plus qu'Air France-KLM !

Autant dire que les grandes compagnies occidentales vont devoir repenser leur stratégie de

A à Z si elles ne veulent pas exploser en plein vol. Premier impératif : grossir en passant des alliances ou en rachetant des concurrents. « Dans le transport aérien de demain, les sociétés qui n'auront pas atteint la taille critique seront vouées à disparaître », prévient Loïc Tribot La Spière, de l'Institut Ceps.

## Même le low-cost EasyJet pourrait finir par se faire dévorer

Le mouvement de concentration a d'ailleurs déjà commencé. British Airways et Iberia ont annoncé leurs noces pour 2010, Air France-KLM s'est rapproché d'Alitalia, et Lufthansa a absorbé Swiss, Austrian et

Brussels. Mais le secteur reste très fragmenté : rien qu'en Europe, près de 300 sociétés se partagent encore le gâteau. Autant dire que certaines d'entre elles peuvent déjà numérotter leurs abattis.

A commencer par SAS. La compagnie scandinave a beau avoir cédé sa filiale Spanair et planifié 3 000 suppressions d'emplois, elle risque de se faire avaler tout cru par l'ogre Lufthansa. La petite polonaise LOT et sa cousine tchèque CSA pourraient connaître le même sort funeste (Air France a retiré son offre sur cette dernière). Autres victimes de choix, l'opérateur irlandais Aer Lingus, que lorgne depuis longtemps Ryanair, ou encore la compagnie

portugaise TAP, qui pourrait tôt ou tard atterrir dans l'estomac d'Air France-KLM. « A moyen terme, même un opérateur comme EasyJet peut se faire dévorer », assure Yan Deroocles, analyste chez Oddo Securities. Son absorption permettrait en effet à un opérateur traditionnel de se positionner sur le marché des low-cost sans avoir à développer sa propre filiale.

Le mouvement de concentration risque d'être aussi spectaculaire sur les autres continents. Aux Etats-Unis, United Airlines et Continental réfléchissent à une éventuelle fusion, qui donnerait naissance au deuxième opérateur mondial. « Les compagnies américaines

Suite page 16 »

## La montée en puissance des compagnies du Golfe

## risque d'affaiblir un peu plus les groupes européens

► Suite de la page 15

quasiement toutes des canards boiteux, la logique économique voudrait qu'une grande partie d'entre elles disparaissent», observe Loïc Tribot La Spière. Après le rachat de Shanghai Airlines par China Eastern l'été dernier, les rapprochements devraient aussi se multiplier en Chine, où nombre de sociétés sont sous perfusion étatique. Quant à Japan Airlines, sa dette est tellement colossale (12 milliards d'euros) qu'American et Delta Air Lines affûtent déjà les couteaux...

Mais avaler les concurrents ne suffira pas. Pour résister à la crise, les grandes compagnies occidentales vont aussi devoir tailler à la hache dans leurs coûts, supérieurs d'environ 30% à ceux d'EasyJet et de 50% à ceux de Ryanair. Sans doute n'iront-elles pas jusqu'à réduire la quantité de papier-toilette dans les avions, ni à faire voyager les gens debout, comme en rêve le boss de Ryanair. Et aucune d'entre elles ne sera probablement assez folle pour compresser ses frais de structure au niveau des low-cost – ce serait un pur suicide. Mais leur programme antigaspi promet quand même d'être féroce.

Ainsi Air France, qui a perdu 400 millions d'euros en 2009 sur ses lignes européennes, a-t-elle prévu d'abandonner certaines liaisons du matin ou du soir, afin de réduire les frais d'hôtel de ses personnels navigants. Et elle vient d'annoncer la suppression des plateaux-repas en classe éco sur ses court-courriers dès avril, ainsi que la fin du champagne à gogo en business.

Les passagers ne seront pas les seuls à trinquer: le personnel, lui aussi, va payer les pots cassés de la crise. En dehors des transporteurs américains, seules British Airways et Iberia se sont pour le moment vraiment résolues à tailler dans les effectifs (elles les ont respectivement réduits de 31 et 18% depuis 2001). Mais les temps changent. Lufthansa a imposé le travail partiel à 3 500 salariés et Air France-KLM, qui a supprimé 2 700 postes en 2008, a programmé un nouveau plan de départs volontaires de 1 500 personnes pour cette année. Simple hors-d'œuvre, sans doute. En 2007 déjà, un audit du BCG préconisait la suppression de 30% des effectifs de ses fonctions support, soit quelque 10 000 personnes sur 100 000. L'opérateur rêve aussi d'augmenter le temps de vol de ses pilotes, aujourd'hui de 565 heures par an, contre 700 chez EasyJet et 900 chez Ryanair. Mais la pilule sera dure à faire passer.

Les compagnies commencent aussi à réorienter leur offre pour l'adapter aux nouveaux besoins. Ainsi, pour récupérer une partie

## LE TABLEAU DE BORD DE LA FLOTTE AÉRIENNE MONDIALE

Compagnie	Alliance	Chiffre d'affaires 2008 en euros	Résultats nets en 2009 <sup>(1)</sup> , en euros (en 2008)	Nombre de passagers (évolution) <sup>(2)</sup>	Nombre d'appareils	Age moyen de la flotte	Coûts salariaux <sup>(3)</sup>	Commentaires
<b>LES COMPAGNIES EUROPÉENNES</b>								
Lufthansa (Allemagne)	Star Alliance	24,9 milliards	- 302 millions (599 millions)	75 millions <sup>(1)</sup> (- 6,3%)	725	11,2 ans	22,9%	Passé devant Air France-KLM, le géant allemand pourrait racheter le tchèque CSA, le polonais LOT ou le scandinave SAS.
Air France-KLM (France)	SkyTeam	24 milliards	- 780 millions (- 814 millions)	71 millions <sup>(1)</sup> (- 4,6%)	649	10 ans	30,4%	Plombé par les coûts salariaux les plus élevés des grandes compagnies, le groupe français va devoir vite se restructurer.
British Airways (Royaume-Uni)	Oneworld	10 milliards	- 485 millions (- 399 millions)	32,3 millions (- 2,1%)	245	11,4 ans <sup>(1)</sup>	24%	Malménée par la chute du trafic transatlantique, la société britannique espère se refaire une santé avec Iberia.
Iberia (Espagne)	Oneworld	5,4 milliards	- 224 millions (32 millions)	26,8 millions (- 6%)	174	7 ans	24,2%	Trop petit pour affronter seul la concurrence, le groupe espagnol a dû accepter l'offre de rachat de British Airways.
Alitalia (Italie)	SkyTeam	4 milliards <sup>(4)</sup>	- 300 millions <sup>(5)</sup> (NS)	21,5 millions (NS)	148	10,7 ans <sup>(1)</sup>	NC	Air France-KLM, qui en détient 25% depuis l'an dernier, espère toujours pouvoir l'absorber. Mais ce n'est pas encore gagné.
Ryanair (Irlande)	Aucune	2,9 milliards	257 millions (105 millions)	65,30 millions (+ 13,2%)	202	2,8 ans	10,7%	La low-cost irlandaise, qui lorgne Aer Lingus, devrait devenir en 2010 le numéro 1 européen en nombre de passagers.
EasyJet (Royaume-Uni)	Aucune	2,6 milliards	137 millions (79,3 millions)	46,1 millions (+ 3,4%)	170	2,3 ans	11,3%	Si les dissensions entre sa direction et son actionnaire perdurent, le soldat britannique pourrait devenir une proie.
<b>LES COMPAGNIES AMÉRICAINES</b>								
American Airlines	Oneworld	16,4 milliards	- 1 milliard (- 1,4 milliard)	85,7 millions (- 7,6%)	612	15,5 ans	25%	Pour se remettre à flot, l'ex-numéro 1 mondial a supprimé 7 000 emplois en 2008. Mais ses pertes restent abyssales.
Delta Air Lines	SkyTeam	15,7 milliards	- 1 milliard <sup>(1)</sup> (- 6,1 milliards)	161 millions (- 6,2%)	628	13,6 ans	21%	Numéro 1 mondial depuis sa fusion avec Northwest, ce géant aux pieds d'argile lorgne désormais la Japan Airlines.
United Airlines	Star Alliance	14 milliards	- 932 millions (- 3,7 milliards)	63 millions (NC)	360	13,5 ans	21%	Le groupe de Chicago, qui vient de lancer une commande de 50 avions, réfléchit à un rapprochement avec Continental.
Continental Airlines	Star Alliance	10,5 milliards	- 241 millions (- 404 millions)	62,8 millions (- 5,8%)	338	10 ans	19%	Elle vient d'annoncer 1 700 suppressions d'emplois. Son éventuelle alliance avec United pourrait l'aider à s'en sortir.
Southwest Airlines	Aucune	7,6 milliards	- 72 millions (123 millions)	101,3 millions (- 2,5%)	544	10 ans	NC	La seule grande compagnie américaine low-cost a résisté à la crise. Elle veut se développer à l'étranger.
<b>LES COMPAGNIES ASIATIQUES ET MOYEN-ORIENTALES</b>								
JAL (Japon)	Oneworld	11,8 milliards	- 9,2 milliards (- 444 millions)	52,9 millions (- 4,4%)	274	11 ans <sup>(1)</sup>	NC	Sous perfusion du gouvernement, le numéro 1 japonais va devoir trouver de toute urgence un partenaire étranger.
Qantas (Australie)	Oneworld	10,3 milliards	100 millions (616 millions)	38,4 millions (0%)	233	11,3 ans <sup>(1)</sup>	21,8%	C'est l'une des seules grandes compagnies occidentales non low-cost à avoir gagné de l'argent pendant la crise.
Emirates (Dubai)	Aucune	8,7 milliards	326 millions (280 millions)	22,7 millions <sup>(6)</sup>	143	5,8 ans	15,6%	La première compagnie du Golfe ne pâtit pas de la crise de Dubai et continue de renforcer sa flotte avec déjà huit A380.
Cathay Pacific (Hong Kong)	Oneworld	7,7 milliards	419 millions <sup>(6)</sup> (- 765 millions)	24,6 millions (- 1,6%)	123	10,8 ans	14,8%	Réputé pour son confort, le transporteur de Hong Kong est détenu par Air China à hauteur de 30% depuis août dernier.
China Southern Airlines (Chine)	SkyTeam	5,6 milliards	321 millions (- 529 millions)	58,2 millions <sup>(6)</sup>	348	7 ans <sup>(1)</sup>	11,3%	Leader sur toute l'Asie en nombre de passagers, la société de Canton est devenue l'un des piliers de l'alliance SkyTeam.
Air China (Chine)	Star Alliance	5,3 milliards	72,1 millions <sup>(6)</sup> (- 946 millions)	36,6 millions (+ 16,5%)	256	4,6 ans <sup>(1)</sup>	11,6%	La troisième compagnie chinoise profite du rebond de la demande cette année sur son marché domestique.



« Je me suis trompé sur les low-cost ! »

Jean-Cyril Spinetta, mai 2009

AIR FRANCE

Le patron d'Air France-KLM, qui a longtemps sous-estimé les compagnies à bas prix, n'a pas su adapter sa société à la nouvelle donne.

de la clientèle pro, nombre d'opérateurs, parmi lesquels British Airways, Icelandair, Emirates ou encore Air France-KLM, ont lancé une classe intermédiaire, baptisée premium voyageur. Pour la moitié du prix de la business, les passagers sont installés sur des fauteuils plus confortables qu'en éco, mais avec les mêmes prestations.

### Un A380 permet de diviser par deux les frais de kérosène

Autre piste : multiplier les services payants, sur le modèle de Ryanair. Le corsaire irlandais, qui est allé jusqu'à évoquer l'idée de faire payer l'accès aux toilettes, tire 20% de son chiffre d'affaires (et les deux tiers de sa marge) des recettes annexes, contre 10% pour les compagnies américaines et 3% pour Air France. British Airways s'est donc résolue à facturer le deuxième bagage en soute (Iberia devrait suivre) et envisage de faire payer les repas sur ses moyen- et long-courriers. De son côté, Air France exige 50 euros de plus pour les sièges situés près des issues de secours, plus confortables. « D'ici trois à quatre ans, les revenus auxiliaires devraient représenter 10% des recettes des grandes compagnies européennes », calcule Yan Derocles.

Reste une dernière source d'économie : le remplacement des vieux coucous par de nouveaux jets. La mise en ligne d'un Boeing 777-300 à la place d'un antique 747 génère jusqu'à 40% d'économie d'énergie et une division par sept du temps de maintenance. De même, un A380 consomme 2,9 litres de carburant par passager aux 100 kilomètres, contre 5 litres en moyenne pour la flotte actuelle d'Air France. Dans le groupe, on estime que ce seul avion devrait faire économiser 15 millions d'euros par an. Voilà sans doute pourquoi la plupart des compagnies n'ont pas annulé les commandes passées avant la crise. En somme, il y a toujours de l'espoir. Sandrine Trouvelot, avec Caroline Michel ♦

(1) Estimations. (2) En 2009, et leur évolution par rapport à 2008, en %. (3) Dépenses de

personnel en % du CA en 2008. (4) Estimation 2009. (5) Au premier semestre 2009. (6) Chiffre 2008. NS : non significatif. NC : Non communiqué.