

Avril 2021

La stratégie de reprise des compagnies aériennes

EDITO

Après avoir géré l'urgence en 2020, les compagnies aériennes se préparent à une reprise du trafic plus lente qu'espéré. Les décisions qu'elles prennent aujourd'hui en termes de flotte et de stratégie réseau impactent les salariés et vont structurer l'ensemble du secteur pour la décennie à venir.

La crise sanitaire a provoqué une chute brutale et inédite du trafic aérien en Europe et dans le monde. Pour éviter le pire, les compagnies aériennes ont massivement réduit leur offre et **plus de 6 000 lignes aériennes en Europe ont été détruites** pour la seule année 2020¹. C'est toute la chaîne de valeur du secteur aérien — des constructeurs aux aéroports — qui est en difficulté.

Les compagnies aériennes ont ajusté leur réseau, c'est-à-dire la fréquence et le nombre de destinations desservies, pour préserver au mieux leur trésorerie. Cela a eu un impact fort sur les aéroports et les sous-traitants en particulier. À titre d'exemple, 193 aéroports européens seraient au bord de la faillite d'après ACI Europe².

Tous les aéroports ne sont cependant pas à la même enseigne.

On constate que les compagnies aériennes ont privilégié certaines destinations au détriment d'autres. Quelles sont les clés pour comprendre le choix des compagnies aériennes à maintenir ou à fermer une destination ? Face à une reprise qui s'annonce lente, quels aéroports risquent d'être délaissés par les compagnies aériennes dans les années à venir ? À l'inverse, quels aéroports vont le plus bénéficier de la reprise ? De quoi les investissements maintenus malgré la crise sont-ils annonciateurs ?

En comparant l'impact de la crise sur les aéroports et les compagnies aériennes, nous pouvons comprendre **comment les compagnies aériennes ont adapté leur réseau à la crise, et la stratégie qu'elles poursuivent pour la reprise.**

1. <https://www.aci-europe.org/media-room/297-6000-air-routes-in-europe-still-not-restored.html>
2. <https://www.aci-europe.org/media-room/279-almost-200-european-airports-facing-insolvency-in-coming-months.html>

Les compagnies recentrent leur réseau sur leurs principaux aéroports

La crise sanitaire n'a pas impacté de la même manière les compagnies aériennes traditionnelles et les compagnies low-cost, mais la réponse semble avoir été similaire : compagnies aériennes traditionnelles et low-costs se sont recentrées sur leurs aéroports principaux pour maintenir un minimum de connectivité. Ce mouvement favorise le modèle du hub plutôt que le modèle du point-à-point.

RENFORCEMENT DU MODÈLE HUB.

La crise sanitaire semble avoir temporairement renforcé le modèle du hub des compagnies traditionnelles. En simplifié, le modèle du hub permet notamment de concentrer des flux à faible volume - généralement court et moyen-courrier, appelés « feeder » - afin de créer un volume suffisant vers des destinations tierces, généralement long-courrier.

Avec l'effondrement du trafic, les flux sont devenus tellement faibles que seule la concentration des flux dans un hub permet de maintenir certaines connexions aériennes. Avec cette stratégie, Air France a pu par exemple maintenir la desserte de 85% de son réseau long-courrier tout au long de l'année 2020³.

Ce modèle est aussi indirectement favorisé par les aides d'États. L'essentiel des plus de 37 milliards d'euros d'aides⁴ aux compagnies aériennes a été capté par les compagnies traditionnelles qui opèrent selon le modèle du hub. Les groupes Lufthansa et Air France-KLM ont à eux seuls récupéré presque les deux tiers des aides d'État distribuées en Europe.

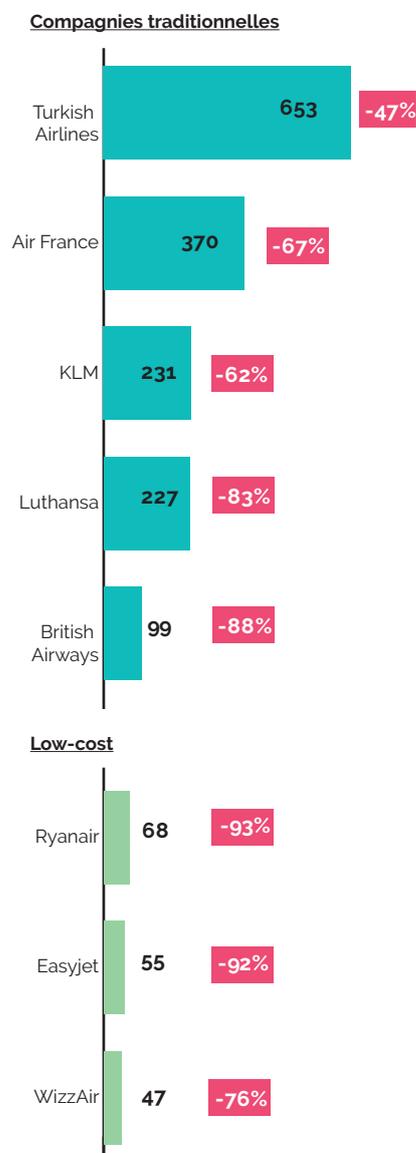
STRATÉGIE DES LOW-COST. Les compagnies aériennes low-cost, organisées en point-à-point, encaissent la crise en réduisant davantage leur offre que les compagnies traditionnelles⁵.

Face à la faiblesse du trafic, certaines compagnies low-cost développent des correspondances au sein de leurs aéroports principaux sous le format du self-connect. Une connexion en self-connect signifie que le passager organise seul sa correspondance en réservant deux billets différents. Les low-costs ne font qu'adapter leur programme de vol pour permettre ces correspondances, sans prendre en charge le risque d'une correspondance ratée.

Le repositionnement de la compagnie low-cost Southwest Airlines aux États-Unis est emblématique de cette évolution. Si son offre s'est considérablement réduite avec la crise sanitaire, Southwest a maintenu une centaine de départs journaliers depuis les aéroports de Baltimore, Chicago, Denver, Houston et Phoenix, remplaçant de facto des liaisons point-à-point par des vols avec changement.

Cette nouvelle organisation du réseau low-cost pourrait perdurer tout au long de la reprise voir au-delà de la crise et fragiliser le réseau aéroportuaire secondaire.

NOMBRE DE VOLS PAR COMPAGNIES AÉRIENNES POUR LA DEUXIÈME SEMAINE DE MARS ET VARIATION PAR RAPPORT À LA MÊME SEMAINE EN 2019
(Source : Eurocontrol)



3. Interview d'Anne Rigail, directrice générale d'Air France, à La Tribune, 21 janvier 2021.

4. <https://www.transportenvironment.org/newsroom/blog/airline-beggars-can%E2%80%99t-be-choosers>

5. <https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/2021-02/covid19-eurocontrol-comprehensive-air-traffic-assessment-25022021.pdf>

À quand le retour en force du modèle point à point ?

Au sortir de la crise sanitaire, le modèle du hub pourrait être remis en question au profit du point-à-point pour des raisons à la fois sanitaires, écologiques et technologiques. Ces évolutions favoriseront les aéroports régionaux, plus adaptés pour capter la croissance à l'horizon 2025-2030.

L'ACTUEL RENFORCEMENT DES HUBS EST PARADOXAL. Si le hub est l'outil le plus approprié pour maintenir la connectivité malgré de faibles volumes de passagers, c'est aussi l'organisation la plus risquée d'un point de vue sanitaire. Le hub mélange et croise des flux au sein d'un même aéroport. Dans un avenir proche, il faudra certainement **distin-guer entre des flux « sanitaire-ment sûrs »** (pays/lieux ayant atteint l'immunité de masse) et des flux « **sani-tairement risqués** ».

EXIGENCES ÉCOLOGIQUES. L'ac-tuelle crise du transport aérien a renforcé les exigences environne-mentales à l'encontre des compa-gnies aériennes. Le principe souvent évoqué du remplacement de l'avion par le train sur la partie « **feeder** » menace la pérennité du modèle hub. En effet, train et avions poursuivent des logiques de flux opposées : les feeders court- et moyen-courriers regroupent des faibles flux (75 à 150 places par avion) d'origines multi-ples en un seul lieu, tandis qu'un TGV crée un seul flux à fort volume (500 places par rame de TGV). À cela s'ajoute la problématique de rupture de charges, en particulier pour la gestion des bagages. C'est pourquoi les principales expérimentations Air + Rail se sont avérées décevantes jusqu'à présent et qu'aucun modèle de hub Air + Rail n'a vraiment émergé.

VERS UN RETOUR AU POINT-À-POINT ? La remise en cause du mo-dèle hub est envisageable à cause du choix technologique des compagnies

Des appareils capables d'opérer sur différentes distances, comme l'A321 LR ou XLR d'Airbus, pourraient favoriser un retour au point-à-point.

Exemples de destinations à moins de 4000 mn de Paris



aériennes. Il y a d'un côté le non-re-nouvellement de la flotte de **feeders** chez les compagnies traditionnelles et de l'autre le développement d'avions permettant de faire du point-à-point long-courrier à faible volume.

De nombreuses compagnies semblent manifester un intérêt pour l'avion A321LR et sa version A321XLR malgré la crise sanitaire. Cet appa-reil peut opérer dans des conditions économiques favorables des desti-nations long-courriers - notamment transatlantiques - à faible flux (en-viron 200 places). Des aéroports ré-gionaux pourraient être directement reliés sans nécessiter une correspon-dance dans un hub.

Par ailleurs, l'A321 XLR est un appa-reil polyvalent pouvant être opéré

sur des routes moyen-courrier ou/et long-courrier. Cela permettrait une meilleure utilisation de l'avion et no-tamment de tirer profit de la saison-nalité, en faisant du moyen-courrier en saison basse et du long-courrier en été par exemple.

Sa capacité réduite pourrait en faire l'appareil parfait pour l'après-Covid en commençant par un positionnement sur les hubs puis vers les aéroports secondaires pour accompagner la reprise de la demande notamment sur les destinations saisonnières.

Leviers d'action pour les représentants des salariés

INTERROGER L'EMPLOYEUR

Les conséquences de la crise sanitaire sont à intégrer au plus tôt dans le dialogue social.

> Exemple de questions à poser à l'employeur lors de réunions ordinaires ou extraordinaires de CSE

- les plans stratégiques ont-ils été revus ? Sur quelles activités et avec quelle réévaluation des investissements ?
- quelles sont les projections d'effectifs ?
- pendant combien de temps la trésorerie de l'entreprise permet-elle de faire face à la crise ?

LES INFORMATIONS-CONSULTATIONS RÉCURRENTES AVEC EXPERTISE

Utiles en toutes circonstances, les informations-consultations récurrentes deviennent incontournables dans ce contexte exceptionnel.

> Le recours à l'expertise permet au CSE de :

- rendre un avis éclairé même en situation d'urgence sur des sujets techniques et dans un contexte complexe et très évolutif ;
- d'intégrer les dimensions SSCT et économiques ;
- mesurer le plus tôt possible les conséquences prévisibles et possibles sur la stratégie de l'entreprise, sa santé économique et sur la santé des salariés.

LE DROIT D'ALERTE INTERNE DU CSE

Mobilisable une fois par année civile, le droit d'alerte peut être déclenché dès les prémices de difficultés impliquant la pérennité de l'entreprise ou l'emploi. L'employeur et les organes dirigeants de l'entreprise sont tenus d'apporter des réponses motivées aux interrogations du CSE. Les élus peuvent être accompagnés par un expert.

VIGILANCE RESTRUCTURATIONS !

Certaines directions d'entreprise vont engager des procédures de restructuration et de réorganisation de l'emploi (PSE, RCC, APC, etc.). > [Voir notre fiche pratique sur les restructurations](#)



STRATÉGIE DE REPRISE DES COMPAGNIES AÉRIENNES

Posez vos questions à nos experts !

webinaire gratuit

jeudi 6 mai de 14h à 15h30

Inscrivez-vous dès maintenant
pour participer à ce temps d'échange !

Réservé aux IRP

Je m'inscris