



OÙ VA  
LE VOYAGE  
D'AFFAIRES ?

Une série  
en 5 épisodes  
by CDS Groupe

### ÉPISODE 3

## QUEL TRANSPORT AÉRIEN POUR LE MONDE D'APRÈS ?

FG.

Ziad  
MINKARA,  
directeur  
général de  
CDS Groupe

L'été se rapproche et, avec lui, des signes tangibles d'espoir après des mois d'incertitude. L'accélération de la vaccination, le pass sanitaire français puis européen, un calendrier enfin clair sur les étapes de reprise des activités, la perspective de déjeuner bientôt en terrasse... tout concourt à un certain regain d'optimisme. Les Français ont soif de voyages et préparent leurs vacances. Et cela est réjouissant tant le retour à un climat de confiance sera déterminant pour la reprise de nos activités.

Ne boudons pas notre plaisir sans céder toutefois à un optimisme béat. Jauges et masques vont appartenir pour un temps encore indéterminé à nos pratiques quotidiennes. Pour nos métiers, le trou d'air vécu pendant 18 mois a été inédit et terrible. Au-delà de la chute de l'activité, la crise a souvent révélé des difficultés structurelles, dissimulées par la dynamique des déplacements. Aujourd'hui, nous avons une chance exceptionnelle de ne pas attendre que l'activité revienne doucement à son niveau antérieur, mais d'agir pour renouveler nos propositions de valeur et répondre aux exigences sociétales, en un mot... pour anticiper.

**EN 2020**, le trafic aérien de passagers a chuté de 60 % sous l'effet de la pandémie, ramenant le nombre de voyageurs à son niveau de 2003. Les chiffres des pertes du secteur aérien donnent le vertige. Toutefois, de nombreux signes laissent penser que le trafic aérien va repartir assez vite, tiré par la demande du tourisme de loisirs. Le tourisme d'affaires pourrait, lui, être plus durablement affecté. Le paysage du transport aérien post-crise ressemblerait-il pour autant à celui d'hier ? À court terme, s'annoncent une recombinaison de l'offre ainsi qu'une bataille sur les prix et les coûts. À plus long terme, se pose la question de la sensibilité des voyageurs aux impacts du transport aérien sur le changement climatique, mais aussi de l'attention durable que porteront les entreprises à leur bilan carbone. Après s'être portés au secours des grandes compagnies historiques, les gouvernements européens pourraient-ils remettre au premier plan les préoccupations environnementales ? Les incertitudes qui pèsent sur le transport aérien ne finiront pas avec la pandémie.

## CRISE DU COVID-19 : VERS UNE RECOMPOSITION DU PAYSAGE AÉRIEN ?

Par Paul Chiambaretto\*

Fin 2019, rien ne semblait pouvoir arrêter la croissance du trafic aérien, et pourtant la crise de la Covid-19 a non seulement fortement ralenti le trafic mais elle a aussi généré de nombreux bouleversements dans le secteur. Alors que l'incertitude demeure sur les scénarios de sortie de crise, un point d'étape s'impose.

### UNE ANNÉE 2020 INÉDITE POUR LE SECTEUR AÉRIEN

Alors que 4,5 milliards de passagers avaient été transportés en 2019, ils n'étaient plus que 1,8 milliards en 2020. Selon l'IATA, cette baisse de 60 % du trafic ferait de la Covid-19 la plus grande crise frappant le secteur aérien depuis la Seconde Guerre mondiale. L'année 2020 a été marquée par une contraction très forte des trajets internationaux (-74 %) et dans une moindre mesure pour les déplacements nationaux (-50 %). Cette baisse du trafic n'est pas une crise de la demande, mais bien plus une crise liée aux restrictions des déplacements, en particulier internationaux avec la fermeture des frontières.

Si l'ensemble des compagnies aériennes ont été négativement impactées par la Covid-19, les low cost semblent mieux tirer leur épingle du jeu. Parce qu'elles disposaient de réserves financières plus importantes avant la crise et parce que leurs coûts fixes sont structurellement plus faibles, les low cost ont pu limiter leurs pertes pendant les différents confinements.

À l'inverse, les compagnies traditionnelles ne possédaient pas suffisamment de liquidités pour tenir plus de quelques semaines ou mois sans voler. Elles ont donc dû faire appel au soutien de leurs gouvernements respectifs afin de pouvoir survivre et passer le cap de cette crise. Mais ce soutien est à double tran-

chant : s'il fournit une bouffée d'oxygène temporaire aux compagnies aériennes, il a fortement augmenté leur endettement (+51 %) et conduit à des contreparties (suppressions de routes, cessions de slots, etc.), rendant les perspectives de reprise plus difficiles pour elles à long terme.

### 2021 : LA CRISE EST-ELLE DERRIÈRE NOUS ?

Pendant l'été 2020, la majorité du secteur aérien pensait que le pire de la crise était passé. Les confinements successifs et la stagnation (pour ne pas dire la baisse) du trafic aérien semblent prouver l'inverse. En avril 2021, selon les données de l'OAG<sup>1</sup>, le trafic mondial accusait une baisse de 43 % par rapport au mois d'avril 2019.

Derrière cette statistique globale se cache une très forte hétérogénéité selon les pays. Ainsi, alors que la France et l'Allemagne affichent une baisse de 75 à 80 % du trafic par rapport à 2019, la baisse n'est que de 30 % aux États-Unis ou de 20 % en Inde. Quant à la Chine, la crise de la Covid-19 semble être un lointain souvenir puisque le trafic actuel est même plus élevé qu'en avril 2019 (+5 %).

### QUELLES PERSPECTIVES FUTURES ?

S'il faut savoir faire preuve d'humilité en matière de prédictions, quelques tendances semblent émerger concernant les mois à venir.

*Tendance n°1* : la reprise devrait être géographiquement différenciée avec une reprise dans un premier temps des vols domestiques, puis intracontinentaux et enfin intercontinentaux. Autrement dit, les pays avec de grands marchés domestiques seront les premiers à repartir.

*Tendance n°2* : la reprise sera d'abord tirée par le trafic « loisirs » bien plus que par le trafic « affaires ». La très forte réactivité aux annonces gouvernementales montre une véritable envie de voyager chez les Français, (on parle même de « revenge travel ») géné-

rant à la fois une recomposition de l'offre des compagnies aériennes sur les vols intra-européens ainsi qu'une véritable guerre des prix pour attirer ces passagers en mal de voyage.

**Tendance n°3** : l'établissement de règles claires concernant l'ouverture des frontières et les règles sanitaires (ex : pass sanitaire, passeport vaccinal, etc.) est une condition nécessaire à la reprise du trafic aérien, en particulier dans une zone géographique aussi fragmentée que l'Union Européenne.

*\*Paul Chiambaretto est professeur de stratégie à Montpellier Business School et chercheur associé à l'Ecole Polytechnique. Il est le directeur de la Chaire Pégase, une chaire dédiée à l'économie et au management du transport aérien.*

« **Le soutien des gouvernements à leurs compagnies aériennes historiques est à double tranchant : s'il leur fournit une bouffée d'oxygène à court terme, il a fortement augmenté leur endettement et conduit à des contreparties qui rendent plus difficiles les perspectives de reprise à long terme.**

ENCADRÉ

## LES CHIFFRES FOUS DU TRANSPORT AÉRIEN EN 2020



**100 MDS**  
D'EUROS DE PERTES  
(26 MDS de profits en 2019)



**350 MDS**  
D'EUROS DE MANQUE À GAGNER



**1,8 MD**  
DE PASSAGERS  
(4,5 MDS EN 2019)



VOLS INTÉRIEURS  
**-50 %**



VOLS INTERNATIONAUX  
**-74 %**

**D'**emblée, Marc Rochet (French Bee, Air Caraïbes), fin connaisseur du monde aérien, pose une question qui provoque : « *Cette crise va-t-elle servir simplement à prolonger ce qui existait avant, avec de simples regrets sur les milliards perdus, ou est-ce qu'elle va servir à découvrir un nouveau mode opératoire, un nouveau client, une manière différente de le traiter et de se transformer ? Quatre ans de bénéfices effacés par une crise inédite, le temps les oubliera ! Mais les autres questions, elles, sont fondamentales* ».

« **Cette crise va-t-elle servir simplement à prolonger ce qui existait avant, avec de simples regrets sur les milliards perdus, ou est-ce qu'elle va servir à découvrir un nouveau mode opératoire ?**

## QUI SERONT LES GAGNANTS ET LES PERDANTS ?

Études et pronostics semblent indiquer qu'un retour à la situation antérieure pourrait advenir autour de 2023-2024, et postulent que 80-90 % du trafic (VFR<sup>2</sup> et tourisme de loisirs) pourrait être récupéré assez rapidement, mais que les derniers pourcents seront plus difficiles à conquérir. Ces derniers pourcents pourraient justement concerner le trafic d'affaires. On anticipe que celui-ci restera durablement affecté par la substitution des moyens technologiques aux voyages, associée à de nouvelles politiques d'entreprise plus restrictives. Or, le segment du voyage d'affaires est aussi le plus rémunérateur pour les grandes compagnies aériennes historiques : une baisse de 1 % de la fréquentation des classes business ampute de 10 % les bénéfices des compagnies. Il en résulterait alors un paysage aérien à deux vitesses : d'une part, les compagnies aériennes qui n'ont pas besoin pour vivre des passagers à haute contribution et qui repartiront vite ; de l'autre, celles qui dépendent de cette manne financière et risquent de se trouver en grande difficulté

si elles ne réorientent pas leur offre. Il y aura donc des gagnants et des perdants.

Parmi les gagnants, on trouvera les compagnies aériennes qui sauront cumuler deux atouts :

- Réduire leurs coûts pour s'adapter à des prix orientés à la baisse en sortie de crise, et capter ainsi la clientèle de loisirs qui sera la première à redémarrer.
- Être hyper-flexibles pour répondre au changement de comportement des clients dont le délai d'engagement (temps entre la réservation et la date de voyage) est de plus en plus réduit : parfois au-dessous d'un mois.

Or, les compagnies qui présentent ces caractéristiques sont avant tout les compagnies ultra-low cost qui disposaient de réserves financières et dont le modèle économique n'est pas prioritairement orienté vers le souci du social. De leur côté, les middle cost devraient aussi tirer leur épingle du jeu, mais elles vont devoir se confronter aux grandes compagnies historiques, actuellement sous perfusion des États et bridées par leurs syndicats. Ces dernières ne vont pas manquer de réagir pour aller marcher sur les plates-bandes des middle cost et se donner les moyens d'être plus agiles – comme l'illustre le récent achat d'Air Europa par IAG<sup>3</sup>. Le coût d'un passager par kilomètre sur un ultra-low cost revient à 3 centimes d'euro, il est de 6 ct pour un middle low cost et de 8 à 10 ct pour une grande compagnie. La recherche d'économies à tous les niveaux, de même que la guerre tarifaire sur les courts et moyens courriers, ne font que commencer. On voit aussi certaines compagnies transformer temporairement leurs avions de lignes en version cargo pour le transport de fret ou en version combinée passagers-cargo.

« **Le coût d'un passager par kilomètre sur un ultra-low cost revient à 3 centimes d'euro contre 8 à 10 ct pour une grande compagnie.**

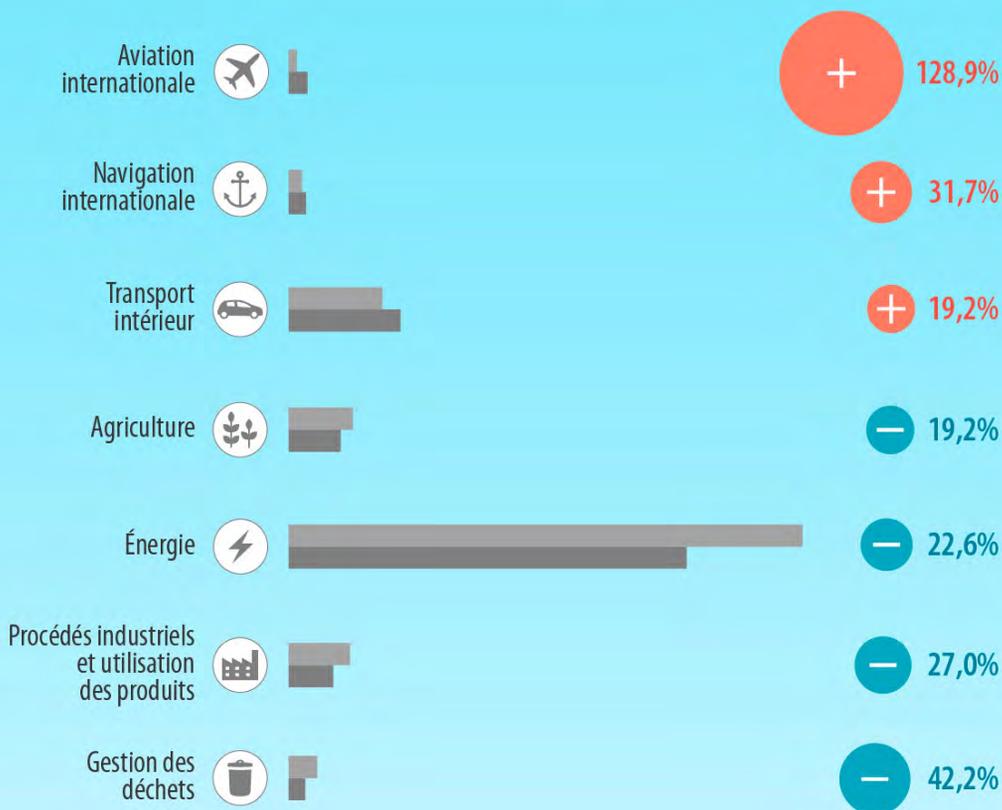
## IMPACT ENVIRONNEMENTAL DU TRANSPORT AÉRIEN

Le transport aérien est également confronté à un nouveau défi de moyen-long terme : les attaques portant sur son impact environnemental. Amplifié par les réseaux sociaux, le *plane-bashing* ou *flight-shaming*<sup>4</sup> battait son plein dès avant la crise pandémique, conforté par des travaux de think tanks comme, par exemple, The Shift Project porté par le polytechnicien Jean-Marc Jancovici<sup>5</sup>. Le *flygskam*, parti de Suède, consiste à susciter chez les individus la honte de voler en raison de l'impact du transport aérien sur les émissions de CO<sub>2</sub>. Il existe une sensibilité générationnelle de plus en plus forte à ce type d'arguments.

En novembre 2019, neuf pays<sup>6</sup> demandaient à la Commission européenne de proposer une initiative en matière de taxation de l'aviation civile destinée à réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) : classiquement, une taxation du kérosène ou des billets d'avion.

Le *flygskam*, parti de Suède, consiste à susciter chez les individus la honte de voler en raison de l'impact du transport aérien sur les émissions de CO<sub>2</sub>.

### ÉVOLUTION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE PAR SECTEUR



0 En millions de tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub> 5 000





En effet, à cause de la croissance constante du nombre de passagers, de la fréquence des vols, et du volume des échanges commerciaux, l'aviation internationale est la source d'émissions qui a la croissance la plus rapide, même si elle représente moins de 3,5 % des émissions totales de GES de l'Union européenne<sup>7</sup> et entre 2 et 3 % des émissions mondiales de CO<sub>2</sub>. Les améliorations technologiques notables apportées à la conception des avions, à l'efficacité énergétique et l'optimisation des procédures, sont encore insuffisantes pour compenser l'augmentation du trafic. En conséquence, l'idée se diffuse, selon laquelle la seule issue consisterait à limiter la croissance du trafic, en particulier lorsqu'il existe des solutions alternatives de transport moins émettrices comme le train. Le rêve d'une grande Europe ferroviaire pourrait-il (re)devenir une réalité ?

**L'aviation internationale est la source d'émissions qui a la croissance la plus rapide, même si elle représente moins de 3,5 % des émissions totales de GES de l'Union européenne.**

En plus du type d'avion, de la distance parcourue et du taux de remplissage, un autre paramètre peut peser sur les émissions de CO<sub>2</sub> par

passager-kilomètre : il s'agit de la classe choisie. Selon une étude de la Banque mondiale publiée en 2013<sup>8</sup>, les passagers de première classe ou de classe affaires ont une empreinte carbone plus forte que les passagers de classe économique, liée au fait qu'il y a moins de sièges par surface dans ces classes et que leur taux de remplissage est également moindre. Ces considérations pourraient influencer à terme les politiques de voyage des entreprises et avoir ainsi un effet indirect sur les compagnies les plus dépendantes du tourisme d'affaires à haute contribution.

La crise de la Covid-19 est venue, pour un temps, mettre en suspens la question écologique selon deux lignes de crête. D'une part, le frein brutal à la croissance du trafic aérien du fait du risque sanitaire et de la fermeture des frontières en 2020, a eu un impact mécanique sur les émissions : Eurocontrol indique une baisse de 56,7% des émissions de CO<sub>2</sub> du secteur en Europe<sup>9</sup>. D'autre part, la situation économique dramatique du transport aérien de passagers et le poids du soutien des États au secteur incitent à favoriser une reprise rapide de l'activité, faisant passer (provisoirement ?) au second plan les préoccupations environnementales. D'autant que les citoyens manifestent, de leur côté, une très forte envie de repartir en voyage.

Toutefois, le problème de fond demeure. Malgré le fort impact de la pandémie sur le transport aérien de passagers, IATA<sup>10</sup> prévoit un taux moyen de croissance annuel de 3,7 %, soit une multiplication par 2,1 du nombre de passagers d'ici à 2039<sup>11</sup>. C'est un véritable choix de société qui est ainsi posé : en avril 2020, en plein premier confinement, la présidente du Haut Conseil pour le climat déclarait « *Ce n'est pas le moment de soutenir l'aviation coûte que coûte, mais d'ouvrir le débat sur le fait de réduire les déplacements en avion* »<sup>12</sup>. Compte tenu des enjeux économiques en balance, les gouvernements semblent pour l'heure en avoir décidé autrement.

## LE SECTEUR AÉRIEN AFFÛTE SES ARGUMENTS

Face à cette situation, le secteur affirme prendre en compte sa responsabilité et affûte arguments et stratégies.

Il se réfère d'abord à l'accord mondial conclu le 6 octobre 2016 au sein de l'OACI<sup>13</sup>, visant à réduire l'impact climatique du transport aérien international. Cet accord vient combler l'absence de mesures spécifiques le concernant dans l'Accord de Paris de 2015. Il adopte un « panier de mesures techniques » (nouvelles technologies, carburants alternatifs, modernisation de la gestion du trafic) et institue un système dénommé CORSIA<sup>14</sup> de compensation des émissions de CO<sub>2</sub> pour la fraction des émissions qui dépasserait le niveau atteint en 2020. Les compagnies aériennes pourront acheter des crédits-carbone auprès d'autres secteurs sur une base volontaire à partir de 2021, puis de manière obligatoire à partir de 2027. Des ONG environnementales ont critiqué le manque d'ambition de cet accord. Une étude publiée en septembre 2020 sous l'égide de la Commission européenne<sup>15</sup> indique aussi que ce mécanisme a peu de chance en l'état d'atteindre les objectifs qu'il se fixe. De plus, les marchés financiers de compensation carbone suscitent la méfiance d'une partie des citoyens qui y voient une libéralité accordée aux pollueurs et préfèrent des mécanismes plus contraignants.

## « Les Français surestiment fortement les émissions de CO<sub>2</sub> du transport aérien, tout en sous-estimant les efforts réalisés par le secteur. »

Les représentants de l'industrie soulignent également les efforts réalisés par le secteur pour réduire son impact environnemental, qu'il s'agisse de l'amélioration de l'efficacité énergétique des avions dès la phase de conception (moteur, poids, aérodynamisme), du renouvellement plus fréquent du parc, du choix de s'équiper en avions plus petits et dotés de moins de places, de l'amélioration opérationnelle en matière de taux de remplissage et de procédures de vols ou encore en matière d'infrastructures (aéroports, respect de la biodiversité, gestion du trafic aérien). « *En France par exemple, les émissions de CO<sub>2</sub> par passager transporté ont baissé de 25 %* », indique Paul Chiambaretto (Montpellier Business School). Et selon une étude de la chaire Pégase signée par sept chercheurs<sup>16</sup>, « *Les Français surestiment fortement les émissions de CO<sub>2</sub> du transport aérien, tout en sous-estimant les efforts réalisés par le secteur* ». Il faut désormais mieux le faire savoir aux citoyens, et les compagnies aériennes doivent communiquer beaucoup plus largement et systématiquement sur les résultats obtenus.

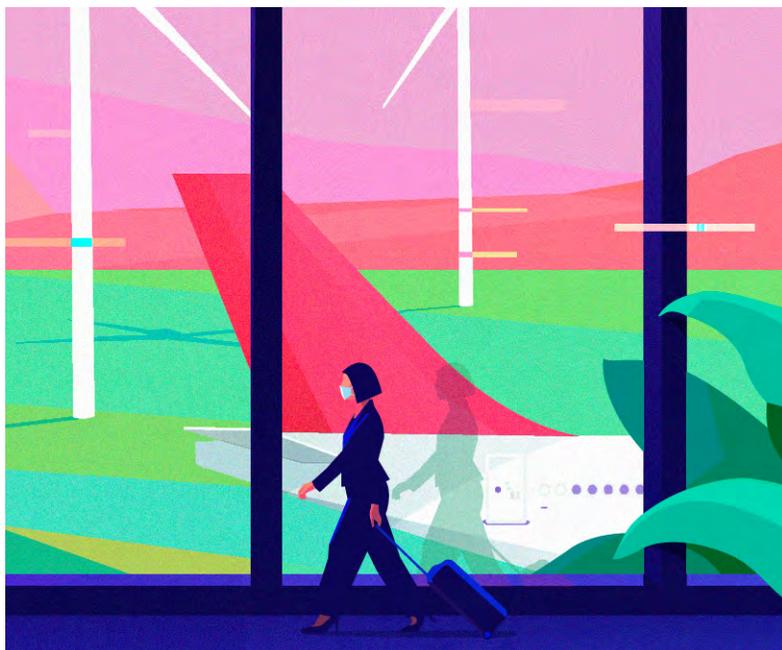
Enfin, secteur à haute densité d'ingénieurs, l'aérien met aussi l'accent sur l'avenir et les solutions technologiques qu'il promet. Le plan de relance de l'aéronautique présenté le 9 juin 2020 par le gouvernement français fixe l'objectif de lancer en 2035 le premier avion « vert » ou « zéro émission de CO<sub>2</sub> ». Les projets d'avions décarbonés se multiplient : électriques, à hydrogène, solaires, etc.

En définitive, comme l'indique IATA, il existe pour l'aérien plusieurs scénarios de reprise et de développement d'ici à 2039, depuis le retour pur et simple au modèle de la globalisation jusqu'au scénario « intensification de la sensibilité au changement climatique ». Dans tous les cas, qu'on s'en réjouisse ou qu'on le déplore, ces scénarios montrent tous que la croissance du nombre de passagers sera à nouveau au rendez-vous.

1. *Official Airline Guide* : fournisseur mondial de données de voyage dont le siège est au Royaume-Uni.
2. VFR pour Visit Friends and Relatives.
3. International Airlines Group (IAG) est la holding née de la fusion entre British Airways et l'espagnole Iberia le 8 avril 2010.
4. Le *flygskam*, parti de Suède, consiste à susciter chez les individus la honte de voler en raison de l'impact du transport aérien sur les émissions de CO<sub>2</sub>.
5. <https://jancovici.com/transition-energetique/transports/faut-il-souhaiter-la-croissance-du-traffic-aerien/>
6. Allemagne, France, Pays-Bas, Belgique, Luxembourg, Suède, Danemark, Italie et Bulgarie.
7. Source : Parlement européen. <https://www.europarl.europa.eu/news/fr/headlines/society/20191129STO67756/emissions-de-co2-des-avions-et-des-navires-faits-et-chiffres-infographie>
8. Heinrich Bofinger et Jon Strand, « Calculating the Carbon Footprint from Different Classes of Air Travel » [PDF], Banque mondiale, mai 2013.
9. Source : Eurocontrol, 2021.
10. L'Association internationale du transport aérien est une organisation commerciale internationale de sociétés de transport aérien et un lobby.
11. « 20 Year Passenger Forecast » [PDF] Source: IATA/Tourism Economics Air Passenger Forecasts, May 2020.
12. *Le Monde*, 21 avril 2020.
13. OACI ou Organisation de l'aviation civile internationale. Organisation internationale qui dépend de l'ONU dont le rôle est de participer à l'élaboration des politiques et des normes qui permettent la standardisation du transport aéronautique international.
14. CORSIA pour *Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation* ou Régime de compensation et de réduction de carbone pour l'aviation internationale.
15. ICF Consulting, Air Transportation Analytics, NewClimate Institute, Cambridge Econometrics, HFW, and Sven Starckx, *Assessment of ICAO's global market-based measure (CORSIA) pursuant to Article 28b and for studying cost pass-through pursuant to Article 3d of the EU ETS Directive*, Commission européenne, Direction générale de l'action pour le climat, septembre 2020.
16. Chiambaretto P., Mayenc E., Chappert H., Engsig J., Fernandez A-S., Le Roy F., Joly C. (2020), « Les Français et l'impact environnemental du transport aérien : entre mythes et réalités », *Les Carnets de la Chaire Pégase*, n°1.

**Illustration** : Fabien Gilbert  
**Photos** : p. 6 : ©Adobe stock  
**Conception** : Cahier and Co  
**Maquette** : Laëtitia Lafond  
 ©CDS Groupe, 2021.

NOTES



## POUR EN SAVOIR PLUS

Cet article est issu d'une table ronde animée par François-Xavier Izenic, réunissant Paul Chiambaretto (Montpellier Business School, chaire Pégase), Lionel Guérin (Aéro Biodiversité) et Marc Rochet (French Bee et Air Caraïbes), lors du *Grand Live du Voyages d'affaires* le 21 janvier 2021, organisé par CDS Groupe en partenariat avec l'IFTM.

Tous les replays du Grand Live sont sur HBTtv by CDS Groupe.



LES  
 SYNTHÈSES  
 DE CDS GROUPE  
 MAI 2021

CONTACT  
[glva@cdsgrroupe.com](mailto:glva@cdsgrroupe.com)