



LANCER UNE NOUVELLE COMPAGNIE AÉRIENNE AUJOURD'HUI : UTOPIE OU OPPORTUNITÉ ?

Alors que de nombreuses compagnies aériennes se débattent pour survivre et que les pronostics tablent sur l'année 2024 pour retrouver des niveaux de trafic aérien équivalents à ceux de 2019, des créations de compagnies aériennes sont régulièrement annoncées. Et ce partout dans le monde. Voyons ce qui peut justifier une telle décision.

GÉZIA DAMERGY
Maître de conférences / Université Paris 1 - Panthéon-Sorbonne

En période hors Covid, le transport aérien était connu pour être un secteur risqué, soumis à de nombreux aléas, à d'importants coûts fixes et pas toujours récompensé par d'importantes marges... Depuis le début de la pandémie de Covid-19, les compagnies aériennes sont parmi les acteurs les plus impactés par la crise.

UN SURPRENANT CONTEXTE POUR LANCER UNE COMPAGNIE AÉRIENNE

« *L'aviation a connu en 65 jours la destruction de 65 ans de croissance* », affirmait le patron de Lufthansa en pleine crise de Covid-19. Face à la rapide propagation internationale de ce virus, l'Organisation mondiale de la santé déclarait le 11 mars 2020 que le monde faisait tristement face à une pandémie et non à une épidémie. L'ère de la mondialisation étant également celle de la globalisation des risques sanitaires, les déplacements internationaux en avion jouent un rôle dans l'expansion d'une épidémie, même si les risques de contamination en avion sont relativement faibles (l'air y est renouvelé quatre fois plus que dans une salle d'opération). Les États et les institutions ont pris d'urgence des mesures – confinement des populations, restrictions et/ou fermeture des frontières – qui ont entraîné de facto une baisse brutale du trafic aérien (le nombre de passagers a baissé de 66 % et le revenu passager par kilomètre des compagnies s'est effondré de près de 70 %). Si 2020 a sans conteste été la pire année de toute l'histoire du transport aérien, 2021 reste incertain. Le transport aérien ne s'est pas encore remis de cette crise sanitaire : des avions sont parqués par centaines et des compagnies de renommée internationale comme de moindre envergure enregistrent des pertes et des dettes abyssales.

UN PHÉNOMÈNE OBSERVABLE DANS TOUTES LES RÉGIONS DU MONDE

C'est dans un tel contexte 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 également 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. À titre illustratif, voici plus d'une dizaine d'exemples...

Fin mars 2021, la brésilienne Ita (Itapemirim Transportes Aéreos) recevait son AOC (certificat d'opérateur aérien) pour desservir sa base de São Paulo-Guarulhos en destinations point à point. Face à trois compagnies (LATAM, GOL et Azul) qui détiennent 99 % du marché, sa réussite peut sembler difficile. Mais elle compte sur les faibles loyers de sa flotte d'A320, sur sa grande notoriété (la marque ITA est connue au Brésil dans le transport terrestre de passagers en bus) et sur le fait que le marché brésilien a encore un potentiel énorme pour une nouvelle low-cost : 100 millions de Brésiliens (sur 211) n'ont encore jamais pris l'avion.

Dans un pays voisin, la Colombie, une nouvelle compagnie low-cost (Ultra Air) doit voir le jour au cours de l'été 2021. Basée à Medellin, elle compte bien profiter des débordements de la compagnie nationale Avianca pour se faire une place au soleil, notamment en payant des loyers intéressants pour ses A320. Elle débutera par la desserte de lignes domestiques avant de se lancer dans celle de lignes internationales (Mexico City, Cancun, Miami). Son business model diffère légèrement des habitudes ultra-low-cost : des accords avec les GDS (les systèmes informatisés de réservation) et d'autres compagnies aériennes (partage de codes et connectivité) sont désormais envisagés.

Le Moyen-Orient et l'Afrique n'échappent pas à cette tendance. 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), et prévoit la desserte d'autres destinations (Alexandrie, Odessa, Erevan...) à mesure que les restrictions sanitaires disparaîtront. LIFT, la sud-africaine créée par un ex-cadre d'Uber et par le fondateur de Kulula.com, a fait parler d'elle lorsqu'elle a fait choisir son nom sur les réseaux sociaux parmi 25 000 choix d'appellations. Elle a décollé en décembre 2020 de Cape Town et dessert des routes domestiques populaires avec des A320 (loués par Global Airway).

L'ukrainienne Bees a obtenu son certificat de transporteur aérien en mars 2021. Elle re-▲

lie Kiev à des destinations touristiques comme Odessa, Batoumi, Barcelone, Rhodes, Hérahklion... avec une flotte de B737-800 loués auprès de Gecas. Flypop (l'acronyme de People Over Profit) est la nouvelle compagnie low-cost lancée en Angleterre et à destination de l'Inde (octobre-novembre 2021). Cette compagnie cible la diaspora indienne qui vit en Angleterre (3 millions) et va desservir des villes secondaires en Inde depuis l'aéroport de Londres Stansted. Sa flotte est constituée d'A330-300 (400 sièges) loués chez Avolon. Play, la nouvelle compagnie islandaise, commencera quant à elle par desservir, de sa base de Reykjavik, Londres, Tenerife Sud, Berlin, Alicante, Barcelone... (avec des A321neo pris en leasing chez AerCap). Elle compte déployer ses activités sur le long-courrier pour reprendre la place laissée vacante par la disparition récente de Wow. Norse Atlantic ASA, nouvelle compagnie norvégienne (Bjorn Kjos, qui dirigeait Norwegian, est dans le capital avec 15 % des actions), cherche à réussir avec des 787 loués auprès de AerCap (décembre 2021) là où sa défunte consœur Norwegian Long Haul a échoué : le low-cost long-courrier sur des destinations populaires entre l'Europe (Paris, Oslo, Londres) et les États-Unis (Miami, New York, Los Angeles). Une idée partagée par une nouvelle concurrente norvégienne elle aussi, Flyr (fin juin 2021).

Cet environnement est également jugé favorable pour les nouvelles entrantes américaines Avelo (avril 2021) et Breeze Airways (mai 2021), deux compagnies aériennes dont les fondateurs ne sont pas inconnus dans le monde de l'aérien.



L'arrêt brutal du trafic aérien dans le monde a obligé toutes les compagnies aériennes à immobiliser leurs avions.

“
**IL EST SOUVENT
FINANCIÈREMENT
PLUS INTÉRESSANT
ET MOINS RISQUÉ
DE LOUER DU
MATÉRIEL VOLANT
PLUTÔT QUE DE
L'ACHETER**
”

David Neeleman, le PDG de Breeze, a un CV impressionnant dans la création de compagnies aériennes à succès (JetBlue, Morris Air, WestJet, la compagnie brésilienne Azul...). Breeze commence ses opérations avec des Embraer E190s et E195s loués (respectivement chez Nordic Aviation Capital et Elevate Capital Partners). Elle a choisi de desservir quarante destinations – où il n'y a pratiquement aucune concurrente qui offre un vol direct – à partir surtout des aéroports de Tampa, Charleston, La Nouvelle-Orléans et Norfolk. Les tarifs démarrent à 39 dollars.

Andrew Levy (Avelo) a été directeur financier chez United, cofondateur et président de la compagnie low-cost Allegiant. Avelo Airlines a choisi des avions de plus grande capacité que sa rivale, des B737-800 (190 sièges), pour relier des villes nationales peu desservies et au départ d'aéroports secondaires (notamment aujourd'hui à partir de l'aéroport de Hollywood Burbank, Californie).

Rappelons également le lancement de EGO, la compagnie italienne (novembre 2020), de Canarian Airways, Rex Airlines (australienne)... Sans entrer dans un inventaire à la Prévert, la liste est suffisamment importante pour que ce phénomène mérite notre attention.

LES COMPAGNIES DE LEASING D'AVIONS : DES ACTEURS INCONTOURNABLES DU PAYSAGE AÉRIEN

Pour fonctionner, une compagnie a besoin d'exploiter une flotte d'avions sur les lignes de son réseau. Mais elle n'est pas obligée d'être propriétaire de ces appareils. Eu égard aux dépenses colossales que représente le coût d'acquisition d'un avion, il lui est souvent financièrement plus intéressant et moins risqué de louer ce matériel volant plutôt que de l'acheter. Cette location (dry lease) se fait auprès de compagnies de leasing (AerCap, Gecas, etc.), qui achètent des flottes importantes et diversifiées d'avions à des constructeurs aéronautiques pour ensuite les proposer à la location opérationnelle aux compagnies aériennes volontaires. Le contrat est généralement signé pour une période de trois à neuf ans (en moyenne cinq ans). La compagnie locataire (le lessee) s'engage à payer un loyer et des réserves de maintenance mensuelles à la

compagnie de leasing (le lessor).

Cette pratique n'est pas que l'apanage des compagnies de petite taille ou des entrantes dans le secteur, incapables de financer les coûts colossaux d'acquisition d'avions. Même les grandes compagnies aériennes internationales font appel à ces compagnies de leasing (en moyenne pour 15 %) pour compléter leur flotte en pleine propriété. Une stratégie qui permet aux compagnies aériennes (toutes catégories confondues) d'augmenter assez rapidement leurs capacités d'offre sans entamer lourdement leur cash-flow (le flux de liquidités, un indicateur qui permet de mesurer le flux de trésorerie dont dispose une entreprise) et d'avoir une gestion plus agile et flexible de leur flotte. En vingt ans, le succès du leasing opérationnel s'est confirmé : avant la crise sanitaire, si la flotte mondiale avait doublé, le nombre d'avions en location avait quadruplé.

LA CHUTE DES PRIX DE LA LOCATION OPÉRATIONNELLE : UN VÉRITABLE AVANTAGE COMPÉTITIF POUR UN ENTRANT POTENTIEL

L'arrêt brutal du trafic aérien dans le monde a obligé toutes les compagnies aériennes à immobiliser leurs avions, tout en continuant à payer des loyers pour des avions qui ne volaient plus. En avril 2021, le niveau de la flotte en service n'avait pas retrouvé celui de l'avant-Covid 19. Après les dépenses en carburant et celles du personnel navigant, les frais relatifs au matériel volant constituent le troisième poste le plus élevé des coûts d'exploitation d'une compagnie aérienne. Sans recettes, une compagnie aérienne a très vite fait de brûler toutes ses réserves en cash-flow. En pleine crise sanitaire, 90 % des compagnies aériennes étaient dans l'incapacité de payer leur loyer opérationnel auprès des compagnies de leasing. Beaucoup d'entre elles ont demandé des reports de paiement, tenté de négocier la restitution d'une partie de leurs avions et/ou une baisse des loyers de ceux qu'elles gardaient.

Les compagnies de leasing se sont retrouvées face à un double problème. D'un côté, elles devaient gérer un volume impressionnant d'avions qu'elles ne pouvaient plus placer faute de clients et qu'il fallait parquer coûteusement en attendant des jours meilleurs. De l'autre côté, elles fai-



La cible visée par toutes ces nouvelles compagnies aériennes est essentiellement celle du voyage d'agrément.

saient face à des compagnies aériennes de plus en plus en difficulté pour honorer leurs loyers. Le nombre élevé d'avions immobilisés (tous types/opérateurs confondus) a conduit à une baisse majeure des loyers. À titre d'exemples, entre janvier 2020 et janvier 2021, les loyers de l'A320-200 ont baissé de 28 % (cinq ans d'âge), 29 % (10 ans) et 34 % (quinze ans). Les loyers des 737-800 (calculés sur des durées de location moyennes) ont baissé de 32 à 42 %, selon l'âge de l'appareil. Concrètement, un 737-800 de treize ans qui se louait avant la crise du Covid à 210000 \$ par mois peut s'échanger aujourd'hui à environ 139000 \$ par mois. Une des nouvelles entrantes sur le marché américain, Breeze, vient de louer des E190 de huit ans au prix de 88 000 \$. En janvier 2020, le loyer de ce type d'avion était de 125 000 \$.

DES AVIONS EN DRY LEASE BON MARCHÉ, MAIS POUR QUELLES CIBLES ?

La cible visée par toutes ces nouvelles compagnies aériennes est essentiellement celle du voyage d'agrément, c'est-à-dire des touristes et des VFR (visits to friends and relatives). Elles veulent surfer sur l'importante vague de croissance du trafic d'agrément qui se dessine. Une très récente étude d'Oliver Wyman a montré que 63 % des personnes interrogées avaient l'intention de voyager au moins autant que dans le passé. Beaucoup envisagent plutôt des voyages nationaux (États-Unis, Espagne, Chine...) et ▲

même au sein de leurs régions. S'agissant des voyages internationaux, les personnes interrogées en Europe, en Asie et en Australie se projettent dans des destinations peu lointaines.

Tous les analystes s'accordent à penser que le réel rebond du transport aérien se fera grâce à ce type de trafic (loisirs et affinitaire) et non à celui du voyage d'affaires, qui va prendre plus de temps pour retrouver son niveau d'autrefois (on prévoit qu'en 2024, il n'aura retrouvé que 80 % de son niveau de 2019). Contrairement à la crise financière mondiale de 2008 qui était purement économique et durant laquelle le pouvoir d'achat avait été fortement érodé, la crise du Covid-19 a également contribué à modifier irrévocablement le comportement des consommateurs de transport aérien. Une récente étude de McKinsey (avril 2021) montre que les voyages d'affaires mettront plus de temps à se rétablir du fait des nouvelles habitudes prises, comme le travail à distance ou d'autres modalités de travail flexible. L'impact des crises peut se lire sur l'évolution du trafic aérien de chaque motif de voyage : VFR, tourisme, études et affaires. Les voyages d'agrément (VFR comme tourisme) ont tendance à rebondir en premier et à être très résilients, comme ce fut le cas après les attentats du 11 septembre 2001 et la crise financière mondiale de 2008. En revanche, les voyages d'affaires ont mis quatre ans à retrouver leur niveau d'avant les attentats contre le World Trade Center, mais ils n'avaient pas encore regagné leur niveau d'avant la crise financière lorsque le Covid-19 a éclaté en 2020.

DES CONDITIONS SUFFISANTES POUR RENDRE CE PROJET SOUTENABLE ?

Le business model de ces entrantes se dessine. Il s'agit plutôt de compagnies low-cost desservant des lignes court et moyen-courrier et cherchant à capter la clientèle loisirs. Pour le moment, les destinations visées sont essentiellement nationales (s'agissant du marché américain) ou peu lointaines, desservies de préférence à partir d'aéroports secondaires et proposées à des tarifs compétitifs rendus possibles par des loyers défiant toute concurrence.

Mais bénéficier de coûts bas ne suffit pas pour rendre pérenne une création de compagnie aérienne. L'économiste Emmanuel Combes, spé-

cialiste des compagnies low-cost, résume ce point : « *Le véritable succès du low-cost, ce n'est pas tellement d'acheter des avions peu chers, c'est la capacité de faire tourner vos avions, c'est la productivité de l'avion.* » Le défi à relever pour ces compagnies sera donc de remplir leurs avions tout en maintenant à terme une recette moyenne par billet vendu soutenable. Si l'on se réfère par exemple au marché américain, comment les nouvelles Breeze et Avalon vont-elles arriver à capter (ou à créer ?) leurs parts de marché face à des concurrentes low-cost de la taille d'Allegiant, Spirits, Frontier, Sun Country, etc. ?

Tant que les nouvelles arrivées se contenteront d'exploiter une niche et ne chercheront pas à entrer dans le pré carré de leurs rivales, il y a tout lieu de penser que ces dernières ne déclareront pas la guerre. Mais si leur appétit devait s'aiguiser, la donne du jeu concurrentiel pourrait changer. La sélection est grande dans le transport aérien et la capacité d'adaptation et de repré-sailles des compagnies déjà installées pourrait à nouveau nous surprendre. ■

LE CAS DE NORWEGIAN

Les grandes difficultés financières de la compagnie low-cost norvégienne l'ont obligée en janvier 2021 à se placer sous protection contre la faillite et à abandonner la desserte du long-courrier pour se recentrer sur le court et moyen-courrier. En plein plan de restructuration, elle a ainsi pu négocier la restitution notamment de 50 % des B737-800 qu'elle louait auprès de plusieurs compagnies de leasing (Avalon, SMBC Aviation Capital...) et réduire le loyer des 50 % restants.

Pourquoi ces dernières ont-elles accepté de perdre plus de 25 % des 300 000 \$ de loyer qu'elles touchaient en moyenne par mois pour des avions de près de 7 ans ? Tout simplement parce que si elles essayaient de les replacer, elles ne trouveraient pas de locataires à un prix plus élevé que le prix actuel du marché, c'est-à-dire aux alentours de 150 000 \$...

Toute solution de second rang est préférable à celle de laisser les avions dans des hangars ou déserts, car un avion immobilisé coûte cher en frais de parking, en maintenance, etc.



Une nouvelle entrante peut donc bénéficier d'un sérieux avantage compétitif : alors que ses concurrentes continuent de payer des loyers plus élevés que ceux du marché, elle va être en mesure de trouver des avions relativement jeunes – donc moins avides en frais de

maintenance – à des tarifs très attractifs. Partir d'une page blanche, louer des avions à bas prix et trouver facilement, du fait des vagues de licenciements qui ont touché le secteur, du personnel navigant technique et commercial formé et déjà qualifié : voici les arguments de coûts qui plaident en faveur de ces lancements de compagnies aériennes.