



COMMUNIQUÉ

No : 57

Une étude IATA-McKinsey démontre le déséquilibre de la chaîne de valeur de l'aviation

6 décembre 2022 (Genève) – L'Association du transport aérien international (IATA) et la firme McKinsey & Company ont publié une étude sur les tendances de rentabilité dans la chaîne de valeur de l'aviation, qui révèle que la rentabilité varie grandement selon les secteurs. L'étude démontre aussi que globalement, les compagnies aériennes sous-performent quant au rendement financier normalement attendu par un investisseur.

Bien qu'il n'y ait pas de piste évidente pour le rééquilibrage de la chaîne de valeur, l'étude conclut qu'il y a des secteurs clés – notamment la décarbonisation et le partage de données – dans lesquels la collaboration et le partage du fardeau profiteraient à tous les intervenants de la chaîne de valeur.

Les points saillants de l'étude intitulée [*Understanding the Pandemic's impact on the Aviation Value Chain*](#) sont les suivants :

- **Destruction du capital** : malgré le fait qu'elle ait généré constamment des bénéfices d'exploitation dans la période d'avant la pandémie (2012-2019), la collectivité des compagnies aériennes n'a pas produit des rendements économiques supérieurs au coût moyen pondéré du capital (CMPC). En moyenne, collectivement, le rendement du capital investi (RCI) généré par les compagnies aériennes était inférieur de 2,4 % au CMPC, ce qui équivaut à une destruction de capital de 17,9 milliards \$ par année en moyenne.
- **Création de valeur** : avant la pandémie, tous les secteurs de la chaîne de valeur, à l'exception des compagnies aériennes, généraient un RCI supérieur au CMPC, les aéroports arrivant en tête en rendement absolu en remettant aux investisseurs une moyenne de 4,6 milliards \$ par année de plus que le CMPC (3 % des revenus). En termes de pourcentage des revenus, les systèmes mondiaux de distribution (SMD) et les firmes de technologies du voyage arrivent en tête de liste avec un rendement moyen de 8,5 % des revenus au-dessus du CMPC (700 millions USD par année), suivi des fournisseurs de services au sol (5,1 % des revenus, soit 1,5 milliard \$ par année) et des fournisseurs de services de navigation aérienne (ANSP) avec 4,4 % des revenus (1,0 milliard \$ par année).
- **Changements occasionnés par la pandémie** : bien que la pandémie (2020-2021) ait provoqué des pertes dans l'ensemble de la chaîne de valeur, les pertes des compagnies aériennes, en chiffres absolus, ont été les plus importantes, avec un RCI inférieur au CMPC de 104,1 milliards \$ par année en moyenne (-20,6 % des revenus). Pour les aéroports, le RCI s'établissait à 34,3 milliards \$ de moins que le CMPC et entraînait les plus grandes pertes économiques en termes de pourcentage des revenus (-39,5 % des revenus).



« Cette recherche réaffirme que les compagnies aériennes ont amélioré leur rentabilité dans les années qui ont suivi la crise financière mondiale. Mais il apparaît aussi clairement que les compagnies aériennes, en moyenne, n'ont pas été en mesure de profiter financièrement de la situation autant que leurs fournisseurs et leurs partenaires d'infrastructures. Les rétributions dans la chaîne de valeur sont aussi disproportionnées par rapport au risque. Les compagnies aériennes sont les plus sensibles aux chocs, mais disposent de bénéfices limités pour constituer des coussins financiers », explique Willie Walsh, directeur général de l'IATA.

« La pandémie a entraîné des pertes économiques pour tous les joueurs. Avec la reprise de l'industrie au lendemain de la crise, la plus importante question posée par l'étude était : peut-on rééquilibrer la distribution des bénéfices économiques et des risques dans le monde d'après la pandémie ? », poursuit M. Walsh.

L'étude souligne plusieurs changements dans le profil de rentabilité économique des compagnies aériennes :

- Bien que les transporteurs réguliers aient moins bien performé que les transporteurs à bas prix (TABP) avant la pandémie, le rendement économique moyen des transporteurs réguliers a dépassé celui des TABP durant la pandémie. L'écart entre les deux, toutefois, s'est réduit au fur et à mesure de la reprise.
- Les compagnies aériennes exploitant uniquement des vols de fret ont été rentables, avec un RCI de près de 10 %. Ainsi, la rentabilité des transporteurs tout cargo était à l'inverse de celle des compagnies transportant à la fois des passagers et du fret. En comparaison, la performance des transporteurs tout cargo demeure bien inférieure au RCI moyen des transitaires, qui sont entrés dans la période de crise à près de 15 % des revenus et ont atteint 40 % des revenus en 2021.
- Sur une base régionale, il est manifeste que les transporteurs d'Amérique du Nord sont entrés dans la crise avec le meilleur bilan et la plus forte performance financière. Le portrait de la reprise était moins évident en 2021, mais après avoir connu le creux le plus profond de la crise, la trajectoire de la reprise dans la région est aussi la plus rapide.

Pourquoi les compagnies aériennes ont-elles des rendements économiques insuffisants ?

Une analyse à jour des forces qui agissent sur la rentabilité des compagnies aériennes effectuée initialement en 2011 par le professeur Michael Porter du Harvard Business School démontrait qu'il n'y avait guère eu de changements positifs.

- ***Une industrie fragmentée sur le plan concurrentiel*** : l'industrie aérienne est hautement concurrentielle, fragmentée et marquée par des barrières solides à la sortie, et des barrières moindres à l'entrée.
- ***Structure des fournisseurs, des acheteurs et des canaux*** : une concentration élevée des fournisseurs puissants, l'émergence d'autres moyens de transport efficaces, l'offre de produits génériques avec des coûts de transfert faibles et la fragmentation de la communauté des acheteurs caractérisent l'environnement opérationnel.



« Il est difficile de percevoir comment ces forces bien établies vont évoluer à court terme. Dans la plupart des cas, les intérêts des intervenants de la chaîne de valeur sont tout simplement trop divergents pour leur permettre de travailler en partenariat en vue de changements qui modifieraient les profils de rentabilité dans l'ensemble de la chaîne de valeur. C'est pourquoi l'IATA va continuer d'interpeller les gouvernements pour exiger une meilleure réglementation des fournisseurs monopolistiques ou quasi monopolistiques, comme les aéroports, les ANSP et les SMD », déclare M. Walsh.

Récemment, un sondage de l'IATA a démontré que le public comprend la nécessité de réglementer les fournisseurs monopolistiques. Quelque 85 % des consommateurs interrogés dans cette étude réalisée dans onze pays estiment que les tarifs des aéroports devraient être réglementés de façon indépendante, tout comme les services publics.

Coopération

L'étude de la chaîne de valeur fait aussi ressortir certaines zones d'intérêt commun dans lesquelles une collaboration accrue serait profitable à tous. En voici deux exemples :

- **Gains d'efficience grâce aux données** : l'aviation génère une vaste quantité de données. Sur le plan opérationnel, le partage de données pour composer un portrait plus complet de l'effet des décisions quotidiennes sur les consommateurs, les terminaux d'aéroports, les horaires des compagnies aériennes, les mouvements des équipages et l'utilisation des pistes contribue déjà à améliorer l'efficience des intervenants de l'industrie à certains aéroports. Le même principe peut s'appliquer dans l'ensemble de l'industrie pour améliorer les décisions à long terme dans des domaines comme le développement des infrastructures, l'amélioration des processus et le développement des compétences.
- **Décarbonisation** : l'objectif d'élimination des émissions nettes de carbone d'ici 2050 ne peut être atteint par les compagnies aériennes seules. Les fournisseurs doivent rendre l'offre de carburants d'aviation durables suffisante et à des prix abordables. Les ANSP doivent proposer des itinéraires optimisés réduisant les émissions. Les aviateurs et les motoristes doivent offrir des aéronefs plus efficaces sur le plan énergétique et se tourner vers des modes de propulsion à faibles émissions ou sans émission, comme l'hydrogène et l'électricité. Ceux qui offrent des services dans l'environnement aéroportuaire doivent convertir leurs flottes de véhicules à l'électricité.

« Il n'y a pas de solution magique pour rééquilibrer la chaîne de valeur. Mais il est évident que les intérêts des gouvernements, des voyageurs et des autres participants de la chaîne de valeur seront mieux servis par des intervenants en bonne santé financière, notamment les compagnies aériennes. En combinant une réglementation améliorée et la coopération dans des champs d'intérêt commun, on pourrait faire bouger l'aiguille. Et il y a au moins deux domaines mûrs pour la collaboration et le partage du fardeau : les gains d'efficience basés sur les données et la décarbonisation », selon M. Walsh.

« Nous sommes fiers de collaborer avec l'IATA depuis 2005 en vue de mieux comprendre la valeur créée dans la chaîne de valeur de l'aviation. Au fil des ans, l'industrie aérienne a connu plusieurs crises et plusieurs rétablissements. Mais la chaîne de valeur de l'aviation n'a jamais généré dans l'ensemble un rendement supérieur au coût du capital. Les compagnies aériennes ont sans cesse été



le parent pauvre, et même durant les bonnes années elles n'ont pas remboursé le coût du capital. Mais il y a des situations gagnant-gagnant, et les entreprises de la chaîne de valeur peuvent améliorer leur collaboration pour mieux desservir les consommateurs et produire davantage de valeur », a déclaré Nina Wittkamp, associée chez McKinsey.

- IATA -

Pour plus d'information, veuillez communiquer avec :

Communications corporatives

Tél. : +41 22 770 2967

Courriel : corpcomms@iata.org

Notes aux rédacteurs :

- Consultez l'étude intitulée [*Understanding the Pandemic's impact on the Aviation Value Chain*](#)
- L'IATA (Association du transport aérien international) représente quelque 300 compagnies aériennes qui assurent 83 % du trafic aérien mondial.
- Vous pouvez visiter notre page Twitter – <https://twitter.com/iata> – pour être au courant des annonces, des politiques et d'autres informations importantes.
- [Fly Net Zero](#)
- [Pochette de presse de la journée mondiale des médias de l'IATA](#)