



LES DIFFICULTÉS FINANCIÈRES D'AOM - AIR LIBERTÉ : UN ESSAI D'INTERPRÉTATION ÉCONOMIQUE

Alain SAUVANT

L'année 2000 a vu une forte dégradation des résultats comptables d'AOM et d'Air Liberté, alors que les principaux concurrents (Air France et la SNCF) présentaient cette année là leurs meilleurs résultats depuis longtemps.

Cette note présente une tentative d'explication économique des principales causes de cette divergence qui a mené AOM et Air Liberté à déposer leur bilan en 2001. Elle montre en particulier la difficulté, pour un nouvel entrant dans le transport aérien, de mener une stratégie de concurrence frontale sur les grands axes face aux opérateurs historiques que sont Air France et la SNCF.

De graves difficultés économiques en 2000, alors que les concurrents se portaient bien

L'ensemble des filiales françaises de Swissair a connu en 2000 des difficultés financières importantes. Ces difficultés, qui se sont poursuivies en 2001, ont amené ces compagnies à déposer leur bilan. Le montant des pertes (avant restructuration et régularisation) a, en effet, atteint 2,6 milliards de francs en 2000 pour l'ensemble des trois filiales françaises de Swissair (Air Liberté, AOM et Air Littoral) pour un chiffre d'affaires de 9,1 milliards de francs, soit un taux de perte de 29 % du chiffre d'affaires.

Dans le même temps, la santé financière d'autres transporteurs aériens ou ferroviaires situés, en première approche, sur le même marché a été plutôt bonne. Ainsi, Air France a pu afficher un résultat positif de 2,76 milliards de francs pour son exercice 2000/2001 et la SNCF son premier résultat positif depuis longtemps, à hauteur de 444 millions de francs, pour l'exercice 2000.

La mauvaise santé financière des compagnies AOM et Air Liberté paraît donc, à première vue, étonnante. Cela amène à essayer d'analyser certains facteurs en formulant des hypothèses pour expliquer la fragilité spécifique de ces deux compagnies.

Les hypothèses et facteurs étudiés ci-dessous sont les suivants :

- l'impact de la hausse des coûts de carburant en 2000 ;
- le mauvais positionnement en termes de fréquences sur les principales destinations ;
- une exposition plus importante sur le marché du transport aérien domestique ;
- l'organisation par Swissair de flux bénéficiaires au profit de certaines de ses filiales.

L'impact de la hausse des coûts de carburant en 2000

Les coûts du carburant ont fortement augmenté en 2000 du fait de la hausse des prix du pétrole.

En 1997, le carburant représentait en moyenne 7,3 % du coût total des compagnies aériennes¹ en Europe, alors que le prix du pétrole se situait à 18 dollars par baril environ. Mécaniquement, une hausse du prix du pétrole vers 30 dollars environ devrait amener, en première approximation, une augmentation des coûts d'un peu moins de 5 % du coût total. Si la compagnie ne peut répercuter ces hausses de coût sur le client final, il s'ensuit une perte de 5 % du chiffre d'affaires.

Les avions utilisés par Air Liberté et AOM étant en général de conception ancienne, il est probable que l'impact réel est un peu plus élevé. Une différence de consommation spécifique de 40 % par rapport à la moyenne des compagnies

¹ Source : IATA, Airline economic results and prospects.



AÉRIEN

européennes² augmenterait sensiblement les coûts de consommation de carburant, ce qui fragiliserait d'autant la situation de départ de ces compagnies, et porterait cette perte due à l'augmentation du prix des carburants à 7 % du chiffre d'affaires.

Air France a eu recours, pendant la même période, à des instruments financiers de couverture d'une grande partie de ses coûts en kérosène, ce qui lui a permis de réduire fortement l'impact de cet effet.

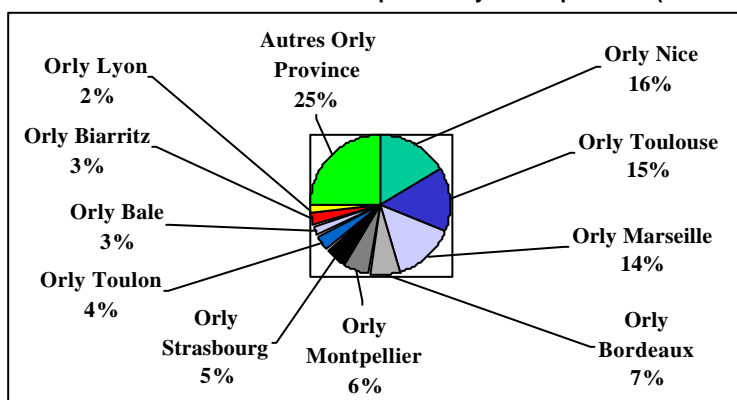
Il n'en reste pas moins que l'impact de la hausse des prix du carburant (5 % à 7 %) paraît loin d'expliquer le niveau de pertes d'Air Liberté et AOM, qui se situent plutôt aux alentours de 30 %. D'autres explications sont donc à rechercher.

Un positionnement mauvais en termes de fréquences sur les principales destinations

L'ensemble Air Liberté + AOM représente un peu moins du tiers du « chiffre d'affaires France » de l'ensemble des compagnies exploitant des vols intérieurs français en métropole.

Pour mieux apprécier le positionnement de cet ensemble, on peut examiner sa position concurrentielle sur les cinq premières relations métropolitaines. Ces relations représentent 58 % du transport de voyageurs des radiales au départ d'Orly.

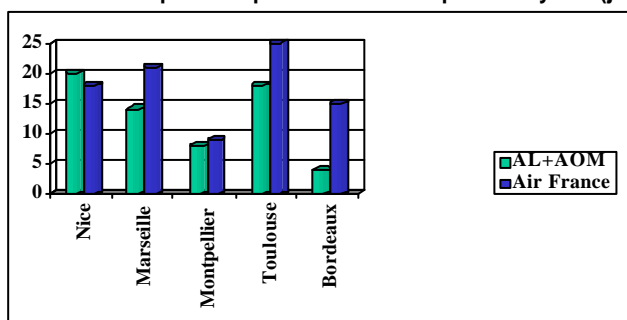
Poids des différentes relations au départ d'Orly vers la province (ensemble des compagnies)



Le tableau suivant indique les fréquences journalières³ au départ de Paris-Orly vers ces cinq principales relations françaises métropolitaines :

	Air Liberté + AOM	Air France	% Air Liberté + AOM
Paris Toulouse	18	25	42 %
Paris Nice	20	18	53 %
Paris Marseille	14	21	40 %
Paris Bordeaux	4	15	21 %
Paris Montpellier	8	9	47 %
Total	64	88	42 %

Nombre de fréquences quotidiennes au départ d'Orly Sud (jour de base)



² En vingt ans, l'amélioration de l'efficacité énergétique des avions serait de 50 % d'après certaines données des constructeurs.

³ Calcul effectué pour le jeudi 3 mai 2001 en utilisant le serveur ADP. Les fréquences n'incluent pas les vols Air France vers Paris-CDG.

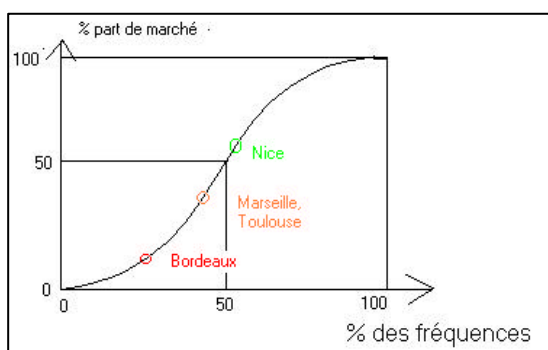
AÉRIEN

A part le cas des relations Paris-Nice, le nombre de fréquences d'AOM-Air Liberté est moins élevé que celui d'Air France. La prise en compte des vols Air France vers Roissy CDG ferait apparaître un écart encore plus important.

La fonction qui relie, sur une même origine/destination, la part de marché d'une des compagnies aériennes à sa part des fréquences a en général la forme d'une courbe en S. Les passagers préfèrent en général, toutes choses égales d'ailleurs, voler avec la compagnie qui leur offre les horaires les plus adaptés à leur demande et privilégient ainsi la compagnie qui offre le plus de fréquences. Cet effet est renforcé par la commercialisation majoritaire de billets aller-retour.

Air Liberté se situe ainsi du mauvais côté de la courbe en S reliant les parts de marché aux fréquences. L'emport par avion est plus faible, ce qui entraîne soit un taux de remplissage des avions plus mauvais soit une capacité moyenne des avions plus petite, l'un comme l'autre induisant des coûts à la place plus élevés.

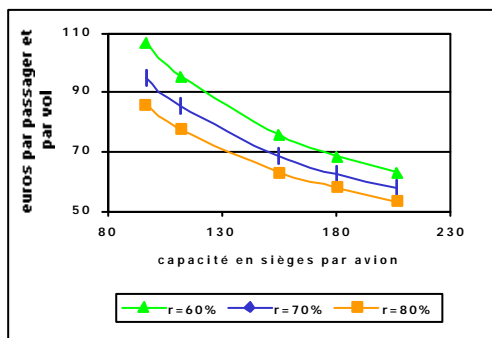
Courbe en S part de marché/part des fréquences



Le graphique ci-dessous donne une estimation de la variation du coût en euros par passager pour un vol de 800 kilomètres environ selon la capacité de l'avion et son remplissage.

On peut ainsi estimer, en première approximation, que le passage d'une taille moyenne d'avion de 180 sièges (correspondant à un A320, principal appareil d'Air France en moyen courrier) à 155 sièges (correspondant à un MD83 d'Air Liberté) entraîne un surcoût de l'ordre de 7 % par siège offert. Cet effet pénalise la compagnie qui utilise des avions plus petits ou plus mal remplis.

Coût moyen par passager et par vol selon la capacité de l'avion et le taux de remplissage (800 km)



Formule de coût aérien utilisée

$$Coût\ moyen = 24,4 + \frac{1952 + (3,56 * d)}{K * r}$$

Le coût moyen est un coût moyen par passager et par vol, exprimé en euros. K est la capacité de l'avion en sièges, d la distance de vol en kilomètres et r le taux de remplissage.



AÉRIEN

Un modèle des coûts et recettes par axe a été construit pour estimer l'impact de ce mauvais positionnement en fréquences et du mauvais remplissage qui en découle sur le ratio pertes sur chiffres d'affaires. Cette estimation est basée sur les éléments suivants :

- une estimation par relation des taux de remplissage des avions des différentes compagnies, en fonction de leur positionnement sur la courbe en S part de marché / fréquences ;
- une estimation des coûts et des recettes par relation et par compagnie en fonction des taux de remplissage estimés précédemment.

Cet impact sur le ratio pertes sur chiffre d'affaires se situe, en moyenne pour les cinq relations étudiées, à un ordre de grandeur de 12 % à 16 % environ.

Méthode d'estimation des pertes par relations

Cette estimation, calculée relation par relation, est basée sur les huit étapes suivantes :

- constat des parts de fréquences de chaque compagnie aérienne sur la relation
- estimation des parts de marché de chaque compagnie aérienne sur la relation en fonction du taux de remplissage
- estimation des taux de remplissage pour chaque compagnie en fonction des parts de marché et des fréquences et des capacités des avions utilisés
- estimation des coûts pour chaque compagnie en fonction des fréquences, des capacités des avions utilisés et des taux de remplissage
- constat des prix ferroviaires et des temps de trajet TGV sur la relation ; estimation d'une recette aérienne par passager plafond en fonction du positionnement comparatif du TGV et de l'avion
- estimation des prix aériens moyens par passager, de telle sorte que la compagnie dominante (en général Air France) sur l'axe soit à l'équilibre, dans le cadre du respect du plafond défini à l'étape précédente
- hypothèse d'égalité des prix aériens moyens des deux compagnies sur une relation (hypothèse plutôt favorable à Air Liberté)
- comparaison des recettes et coûts totaux sur chaque relation, pour déterminer un ratio pertes sur chiffre d'affaires

Une exposition plus importante au marché du transport aérien domestique

L'ouverture du transport aérien à la concurrence a entraîné, dans un premier temps, des baisses des tarifs moyens pratiqués sur les vols domestiques. La mesure précise de cette baisse n'est pas aisée pour plusieurs raisons.

L'indice INSEE du prix du transport aérien mesure les prix du transport aérien domestique et international. Ces deux segments n'évoluent pas nécessairement de la même manière. L'utilisation de cet indice pour l'évaluation des variations de prix pour les vols domestiques ne peut donc être retenue. Par ailleurs, l'analyse de l'évolution des prix publics des compagnies ne fournit pas d'éléments fiables pour estimer l'évolution des produits moyens, du fait des variations de contingentements des classes tarifaires basses, liées à la mise en place de techniques de plus en plus sophistiquées de « yield management ».

Une estimation de la baisse du produit aérien moyen pour les vols intérieurs métropolitains a été effectuée par le SES par deux méthodes complémentaires :

- l'analyse des bilans des compagnies, qui ventilent pour la plupart leurs recettes entre vols intérieurs et vols internationaux selon une clé de répartition ;
- l'utilisation d'une relation économétrique liant les trafics domestiques au produit moyen et à la consommation des ménages, calée sur une période précédant l'ouverture du marché intérieur à la concurrence.

Modèle économétrique de trafic aérien domestique

Le modèle utilisé est un modèle log-log par rapport au produit moyen, et linéaire par rapport au trafic.

Les élasticités retenues sont les suivantes :

Elasticité du trafic aérien domestique au produit moyen aérien : -0,7

Elasticité apparente du trafic aérien domestique à la consommation finale des ménages : 1,5

$\text{Log Trafic} = a - 0,7 * \log(\text{produit_moyen_aérien}) + \log(\lambda + \mu * \text{CFM})$

Ces deux méthodes concluent à une baisse d'environ 11 % du produit moyen aérien sur la période 1996-1999.

En 1999, le chiffre d'affaires France d'Air Liberté correspondait à 55 % du chiffre d'affaires total de cette compagnie, contre 22 % pour Air France. Le contexte des prix à l'international ayant été probablement moins rude, l'exposition d'Air Liberté aux baisses tarifaires moyennes en France a été bien plus forte.

L'organisation par Swissair de flux bénéficiaires au profit de certaines de ses filiales

Toutes les filiales de Swissair n'ont pas été déficitaires en 2000. En particulier SAirRelations (catering, hôtels et commerce) a réalisé un résultat d'exploitation de 11,6 % de son chiffre d'affaires en 2000. SAirServices (maintenance) a réalisé un résultat d'exploitation de 5,1 % sur la même période.

Le regroupement des branches catering et maintenance d'Air Liberté au sein des filiales spécialisées de Swissair a entraîné des suppléments de coûts importants difficiles à chiffrer. Cet effet semble toutefois assez limité, de l'ordre de 1 % à 2 % du chiffre d'affaires au maximum compte tenu de la part de ces branches dans le total des coûts d'une compagnie aérienne.

Cet effet est à dissocier des pertes liées à une utilisation peu appropriée des systèmes de « yield management » par des équipes nouvelles ayant une connaissance approximative du marché français. Par exemple, des vols de Paris vers les Antilles n'auraient été ainsi remplis qu'à 50 % du fait de l'application à cette relation de la gamme tarifaire de Paris Singapour⁴. L'impact global de cet effet est toutefois difficilement chiffrable.

Tentative de synthèse des différents effets

Le chiffrage des différents éléments cités ci-dessus permet d'esquisser une hypothèse de décomposition par facteur explicatif du ratio des pertes sur le chiffre d'affaires 29 %.

- Effet prix du pétrole	5 % à 7 %
- Effet mauvais positionnement en fréquences	12 % à 16 %
- Effet baisse de prix aérien en France entre 1996 et 1999	5 % à 7 %
- Effet externalisation du catering et de la maintenance	1 % à 2 %
Total	23 % à 32 %

On constate que le niveau réel des pertes se situe à l'intérieur de la fourchette d'estimation.

Le coup de grâce de la mise en service du TGV Méditerranée

La SNCF a mis en service le TGV Méditerranée en juin 2001. Le temps de trajet en TGV vers les principales villes du sud-est de la France a été réduit d'une heure environ. Paris est désormais à trois heures de Marseille, à trois heures et quart de Montpellier et à cinq heures environ de Nice.

⁴ D'après le quotidien La Tribune.



AÉRIEN

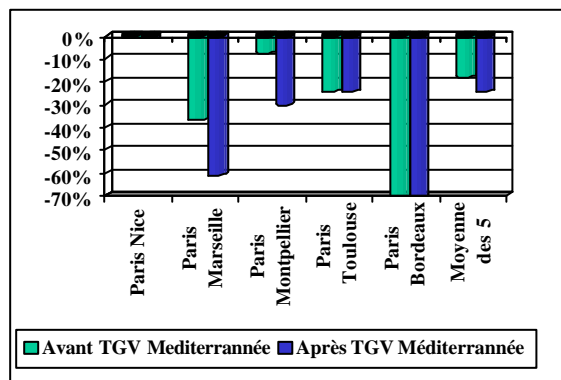
Cela améliore le positionnement concurrentiel du TGV, réduisant par là même la part modale de l'avion sur les relations touchées ainsi que les prix des billets aériens acceptables par les voyageurs. De ce fait, AOM-Air Liberté ne pouvait maintenir ses vols vers Marseille et Montpellier sans accroître fortement le niveau de ses pertes.

Le graphique ci-dessous indique une estimation de l'ordre de grandeur de l'impact du TGV Méditerranée sur l'équilibre de diverses relations d'AOM-Air Liberté exprimé en termes de ratios de pertes sur chiffre d'affaires.

Cette estimation est basée sur les éléments suivants :

- une estimation par relation des taux de remplissage des avions des différentes compagnies, en fonction de leur positionnement sur la courbe en S « part de marché/fréquences » ;
- une estimation des coûts et des recettes par relation et par compagnie en fonction des taux de remplissage estimés précédemment ;
- une comparaison des prix et des temps de trajet des modes aériens et ferroviaires, avant et après mise en service du TGV Méditerranée.

Estimation du taux de pertes rapportées au chiffre d'affaires d'AOM - Air Liberté selon les relations, avant et après la mise en service du TGV Méditerranée



Les relations de Paris à Toulouse et de Paris à Bordeaux ne sont pas touchées par le TGV Méditerranée. La relation de Paris à Bordeaux était marquée par un très mauvais positionnement des fréquences d'Air Liberté, d'où un taux de pertes très élevé, qui a probablement conduit à sa fermeture.

La relation de Paris à Nice devrait être peu touchée, le positionnement en temps de trajet du TGV (cinq heures environ) n'étant pas très compétitif en termes de temps. Le positionnement en fréquences d'AOM - Air Liberté est bon, ce qui permet de penser que la relation est probablement équilibrée.

Par contre, selon cette modélisation, les relations de Paris à Marseille et de Paris à Montpellier auraient pu voir leur ratio de pertes rapportées au chiffre d'affaires passer de 37 % à 61 % environ pour Paris-Marseille et de 8 % à 30 % environ pour Paris-Montpellier, du fait d'une pression vers le bas des produits moyens et de la réduction de la taille du marché aérien sur ces relations.

Vers un premier bilan

L'étude de ce cas montre en particulier la difficulté pour un nouvel entrant dans le transport aérien de mener une stratégie de concurrence frontale sur les grands axes face aux opérateurs historiques que sont Air France et la SNCF.

Les rendements d'échelle de la production de transport aérien et le comportement de la demande (externalités de la demande) jouent en effet fortement en défaveur de la deuxième compagnie aérienne sur une liaison. Celle-ci est ainsi amenée à redéfinir sa stratégie pour passer d'une stratégie de concurrence frontale vers une stratégie d'évitement et de complémentarité avec les acteurs en place.