4 mois après, retour sur les faillites de Thomas Cook, Aigle Azur & XL Airways

By thinkmarket

DANS LE SECTEUR DU TOURISME, 3 FAILLITES ONT FAIT L'ACTUALITÉ À LA RENTRÉE 2019

Ces 3 faillites concomitantes ont placé les projecteurs, plus qu'à l'accoutumée, sur la santé du secteur du tourisme et ont été l'occasion de nombreux décryptages et analyses.

A première vue, elles s'opposent à tous les indicateurs positifs partagés sur le secteur.

Ainsi, selon l'OMT, **1, 4 milliard** *de touristes internationaux en 2018 (***+5,4% vs 2017***) avec une prévision de* **1,7 milliard** *pour 2030.*

Que remettent en cause ces trois faillites et que nous apprennent-elles sur ce marché ?

thinkmarket

Des faillites impactantes pour des acteurs historiques du tourisme

Acteur majeur	Chiffres-clés	4 mois après leur faillite
Thomas Cook Créée en **1841**, le plus vieux voyagiste au monde à la fois tour opérateur et agence de voyages.	**11,2** milliards d'euros de chiffres d'affaire en 2018 **22** millions de clients en 2018 **2 600** agences de voyages **16** pays d'implantation **200** hôtels	**Démantèlement** et **reprise** des réseaux d'agences par des acteurs locaux (France, GB, Allemagne, …) **1/3 des clients de Thomas Cook** n'ont toujours pas été remboursés **Séparation** de la filiale **Condor** (50% de la flotte aérienne) et de sa **maison mère**
XL airways Créée en **1994**, compagnie low-cost de vols touristiques entre la France, la Réunion, les Etats-Unis et le bassin méditerranéen.	**245** millions d'euros de chiffres d'affaire en 2018 **750 000** clients en 2018 **+ 15** destinations **6** avions	**Placement en liquidation judiciaire** début octobre et **vente des actifs de la compagnie** début 2020 **Rejet de l'ensemble des offres de reprise** **570** salariés licenciés **Des créneaux disponibles à l'aéroport de Roissy**
AIGLE AZUR Créée en **1946**, 2ème compagnie aérienne française proposant des vols moyens et longs courriers à destination de l'Algérie, des Etats-Unis et des Caraïbes.	**300** millions d'euros de chiffres d'affaire en 2018 **1,88** million de clients en 2018 **+ 20** destinations **13** avions	**Cessation d'activité dès fin septembre** et **reprise des droits de Trafic** par **Air France** et **Transavia** **Rejet de l'ensemble des offres de reprise** **1 150** salariés licenciés **Des créneaux disponibles à l'aéroport d'Orly** (9 150 créneaux horaires soit 12,5 vols par jour)

thinkmarket

Ces faillites ont eu une incidence sur l'offre, la dynamique concurrentielle et la confiance des clients envers le secteur

Thomas Cook

#1 Un champs concurrentiel dégagé

- Une **marque morte** risquant d'écorner durablement l'image du secteur et le rôle de Tour opérateur
- **Un champ concurrentiel réduit** au profit de certains géants du secteur pure players du digital (Kayak, Booking, Airbnb)

#2 La chute d'un réseau

- **22 000 emplois menacés**
- Un réseau de **2 600 agences repris** par des acteurs locaux

#3 Un écosystème touristique en difficulté

- **600 000 touristes** ont été rapatriés par les états ou les agences locales
- **Des zones touristiques affectées**, victimes d'une réaction en chaîne (hôtels fermés, destinations moins desservies, ...) pouvant s'étendre à une perte de 1,2% du PIB dans certains pays (ex. : Grèce)

XL airways AIGLE AZUR

#1 Une atrophie globale de l'offre

- **Une hausse des prix importante** dans certaines régions
- Des **destinations sous-exploitées** (ex. : l'Algérie et les Antilles)

#2 Une concentration bénéficiant aux géants du secteur

- Des **opportunités d'accroissement de la présence sur les aéroports** pour les compagnies (acquisition de créneaux horaires à Orly & Roissy)
- Une **domination** de plus en plus nette des **compagnies aériennes non françaises** (10% du CA du secteur aérien français est réalisé par des acteurs français)

#3 Une crise de la confiance des clients

- Une **confiance perdue** auprès de sa clientèle (13 000 passagers bloqués pour Aigle Azur et 40 000 passagers aux vols non assurés pour XL Airways) remettant en cause l'ensemble du secteur aérien

thinkmarket

Aigle Azur et XL Airways ne sont pas des cas isolés, au moins 38 compagnies aériennes ont déclaré un état de faillite en Europe

2017

9 Faillites

- Air Berlin
- Atlas Atlantique Airlines
- Thomas Cook Airlines Belgium
- Monarch Airlines
- Dniproavia
- Borajet
- Darwin Airline / Adria Airways Switzerland
- Belair
- VIM Airlines

2018

19 Faillites

- Nextjet
- Sparrow Aviation
- ASL Airlines Spain
- VLM Airlines Slovenia
- Small Planet Airlines (Pol.)
- Small Planet Airlines (Lit.)
- Primera Air Nordic
- Azur Air
- Small Planet Airlines
- Primera Air
- Cobalt Air
- VLM Airlines
- Cello Aviation
- DART Ukrainian Airlines
- UM Airlines
- ASL Airlines Switzerland
- PrivatAir
- SkyWork Airlines
- FlyViking

2019

10 Faillites

- AIM Air
- Adria Airways
- Germania
- Aigle Azur
- XL Airways France
- Bulgarian Eagle
- Flybmi
- Thomas Cook Airlines
- Tandem Aero
- WOW air

thinkmarket

Des faillites qui s'expliquent en partie par des effets externes défavorables mais surtout par des raisons financières et réglementaires...

Thomas Cook | XL Airways | AIGLE AZUR

CONJONCTURE

Effet d'une situation géoéconomique défavorable

- **Hausse du prix du kérosène.**
- **Terrorisme** dans le marché cœur.
- L'annonce du **Brexit** entraînant notamment la chute du cours de la livre.

✚

Envol du prix du kérosène et crise sociale

- **Hausse du prix du kérosène** (jusqu'à 30% du prix d'un vol).
- **Un climat social difficile** sur le sol français (gilets jaunes, grèves) entraînant une chute des réservations.

✚ ✚

CONCURRENCE

De nouveaux experts digitaux

- Une **concurrence forte des nouveaux acteurs** (ex : Airbnb, Expedia, …) qui prennent des parts de marché aux acteurs traditionnels.
- Une **transformation digitale insuffisante** et ne répondant pas suffisamment aux différents besoins des clients.

✚

Un marché du low-cost saturé

- Une **forte concurrence entre compagnies low-cost** tirant les prix vers le bas (ex : Transavia, Norvegian Airlines, …).
- **Atomisation du secteur** avec la présence de nombreuses compagnies de petite taille (XL, Aigle Azur, Corsair, Air Caraïbes, French Bee, Air Austral, Air Tahiti Nui, ASL Airlines, ...).

✚ ✚

MODELE ECONOMIQUE

La fin du modèle 100% intégré

- **Le modèle 100% intégré** (distribution, transport, hôtellerie, …) de Thomas Cook trop rigide pour réaliser des économies d'échelle pérennes.
- **Des coûts d'exploitation** de l'activité **très élevés** qui obligent à proposer des offres packagées qui ne répondent plus aux besoins de personnalisation des clients.

✚ ✚ ✚

Le modèle du low-cost mis à mal

- Les coûts d'exploitation en forte augmentation après le pari risqué de l'ouverture de nouvelles destinations.
- Une **guerre des prix** avec des tarifs devant sans cesse être moins chers pour rester attractifs.
- Un **modèle économique fragile** qui repose principalement sur la **vente « d'extras ».**
- Des conditions de travail controversées entrainant un malaise social.

✚ ✚ ✚

CONTEXTE REGLEMENTAIRE ET FINANCIER

Des problèmes de gestion financière

- Une **dette** de plus en plus **impactante** au fil des années (2 milliards d'euros en septembre 2019) dûe à des erreurs de gestion (rachats non pertinents, manque de capitalisation…).
- Des **charges financières en hausse** plombant le compte de résultat.

✚ ✚ ✚

Un contexte règlementaire contraignant

- Un **manque de compétitivité** des compagnies aériennes françaises en raison du **poids des charges et de la taxation spécifique** du transport aérien français (50% du prix du billet en France vs 30% en Europe).
- Un **soutien du gouvernement français** face aux difficultés financières **moins important** qu'à l'étranger.

✚ ✚ ✚

✚ ✚ ✚ *Intensité de l'impact du facteur*

thinkmarket

… Et remettent en cause les modèles traditionnels dans le tourisme et l'aérien

Le modèle 100% intégré

L'**intégration verticale** d'un nombre important d'acteurs (aérien, hôtellerie, distribution, …) au sein d'**une même chaîne de valeur** conduit à **diminuer la flexibilité** pour la composition des voyages et ainsi **augmente les coûts**.

Notre Avis

Le modèle 100% intégré n'est plus compatible *avec le besoin des voyageurs d'avoir à disposition des* ***offres sur-mesure****.*
Les voyagistes doivent réapprendre à ***intégrer une multitude d'acteurs*** *(compagnies aériennes low-cost, OTAs, …) pour* ***proposer des offres individualisées****.*

La confiance envers les acteurs classiques

Ces faillites ont **fragilisé la relation entre les acteurs classiques et leurs clients** et partenaires qui doivent aujourd'hui se remettre en question pour regagner leur crédibilité.

Notre Avis

Le ***succès*** *des acteurs classiques passera d'abord par une revalorisation de leur* ***capacité à offrir des garanties fiables.***

L'atomicité du secteur aérien

L'ensemble des acteurs en difficulté souffrent d'**un manque de capitalisation**… Or l'aérien est un secteur impliquant de **forts investissements pour atteindre une taille critique** (en termes de flottes d'appareils) et le seuil de rentabilité espéré. Dès lors, une concentration du secteur est inévitable.

Notre Avis

Les compagnies aériennes souhaitant ***échapper aux contraintes de taille critique*** *devront favoriser les* ***rapprochements avec des groupes de taille plus importante*** *pour bénéficier de capitaux renforcés et limiter les risques.*

Le rôle d'intermédiaire

Avec l'arrivée des acteurs 100% online et l'évolution des attentes des consommateurs qui recherchent désormais des offres sur-mesure, la **proposition de valeur des voyagistes a perdu en lisibilité et en attractivité**.

Notre Avis

Les voyagistes vont devoir ***valoriser leur rôle d'expert*** *du voyage et des vacances.*
La construction des offres devra ***inclure davantage le client*** *afin de proposer une offre sur-mesure, adaptée à son besoin.*

La distribution physique

Les canaux de distribution physiques mis en avant par les voyages et agences de distribution ne sont **pas adaptés aux jeunes générations**.

Notre Avis

La ***reconquête des cibles millenials*** *pourra être réussie grâce à un* ***renforcement de la présence online*** *des acteurs. L'enjeu n'est pas de remplacer les agences physiques mais de* ***créer davantage de synergies entre ces deux canaux*** *via des pratiques telles que le "web-to-store" ou le "store-to-web".*

Le modèle du low-cost

Devant la demande des **clients exigeant le maximum de destinations, le low-cost atteint ses limites** avec des destinations de moyen-long courrier car ces dernières impliquent de multiplier les coûts de fonctionnement tout en fournissant des prix très attractifs dans un marché saturé par l'offre.

Notre Avis

Les compagnies aériennes low-cost doivent ***cibler aujourd'hui les destinations maximisant leurs marges*** *(comme par exemple les marchés de niche) tout en insufflant suffisamment d'****agilité dans leur modèle*** *afin de pouvoir rapidement se repositionner sur de nouvelles destinations en cas de problèmes.*

Néanmoins, les professionnels du secteur restent confiants sur l'état de santé du marché...

> Le secteur de l'industrie du voyage n'est pas en crise. Conjoncturellement, les faillites de Thomas Cook, XL Airways et Aigle Azur se produisent concomitamment, mais ce n'est pas la traduction d'une faiblesse du secteur du tourisme.

Jean-Pierre Mas
Président du syndicat des Entreprises du voyage

thinkmarket

… Et les indicateurs viennent corroborer ces déclarations

+3,3%

de touristes internationaux par an
jusqu'en 2030
selon l'OMT

+35%

Marché de l'industrie des
voyagistes en 2020
vs 2016
selon Phocuswright

+11%

Marché global des ventes du
tourisme en France en 2021
vs 2017
selon Phocuswright

+4,6%

De passagers dans l'aérien en
2020
vs 2019
selon l'IATA

thinkmarket

Le secteur du tourisme n'en reste pas moins en pleine restructuration et les acteurs traditionnels devront accélérer leur transformation pour capter les parts de marché nécessaires

S'adapter aux nouveaux besoins des consommateurs

- Développer des **offres « sur-mesure »** et être toujours **à l'écoute de ses clients** (80% des français vérifient les avis sur des sites d'e-reputation tel que TripAdvisor avant d'effectuer un choix).

- **Développer ou consolider les canaux digitaux** (ventes, communications) tout en capitalisant sur les canaux physiques existants pour créer un véritable **réseau omnicanal**.

Se reconcentrer sur les activités à fort potentiel économique

- Pour les voyagistes -> **capitaliser sur le rôle historique d'intermédiaire** pour se repositionner en tant qu'**expert du voyage** et réintégrer les nouveaux acteurs du voyage au sein de sa chaîne de valeur.

- Pour les compagnies aériennes -> considérer **la marge comme le facteur prioritaire de sélection** des destinations pour les gammes low-cost.

Renforcer la confiance des clients et partenaires et adopter une attitude écoresponsable

- Proposer des **garanties fiables auprès des clients et partenaires** (paiement, remboursement en cas de problèmes, …) pour se positionner en tant qu'acteur de confiance dans le tourisme.

- **Amorcer le changement écologique** (Air France utilisera dès juin 2020 des biocarburants ou carburants durables sur ses vols long courriers au départ de San Francisco) et **l'intégrer dans sa proposition de valeur.**

thinkmarket

Retrouvez Thinkmarket sur :

Pour en savoir plus : www.itstimetoshift.consulting