

Après le confinement et la suspension du trafic aérien, quelles perspectives de sortie de crise pour l'aviation et l'aéronautique ?

Conférence de Presse

09 Avril 2020

ARCHERY
STRATEGY CONSULTING

Inspiring, Partnering, Developing

Présentation des intervenants



Bertrand Mouly-Aigrot
Partner

bertrand.mouly-aigrot@archeryconsulting.com
+33 (0)6 78 00 92 24



Guillaume Hue
Partner

guillaume.hue@archeryconsulting.com
+33 (0)6 66 27 04 89

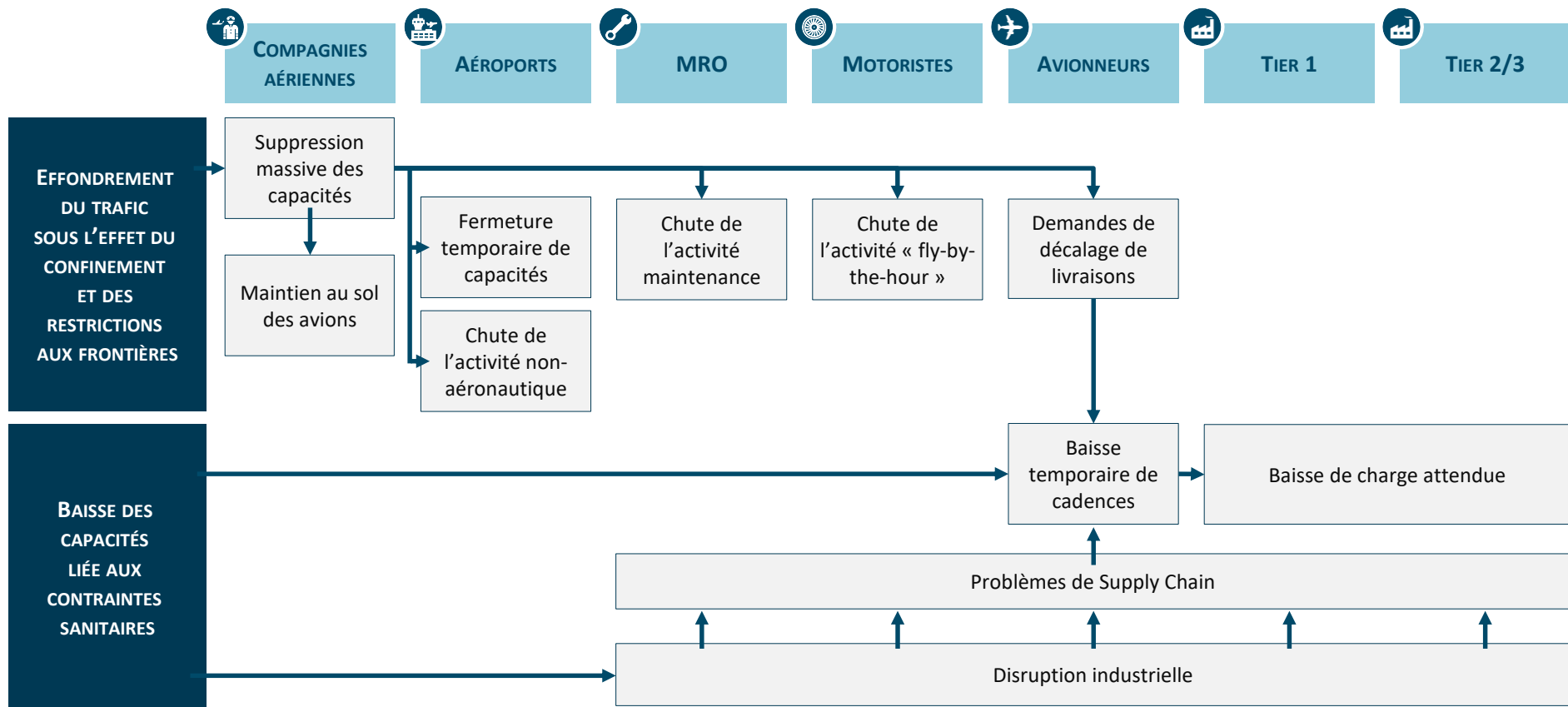


Marc Durance
Partner

marc.durance@archeryconsulting.com
+33 (0)6 83 83 55 57

Le Covid-19 a déjà montré des conséquences à court terme sur le secteur Aéronautique...

Impacts court terme du Covid-19



Les compagnies aériennes ont mis en œuvre une réduction drastique de leurs capacités

Réduction des capacités des compagnies aériennes (annonces entre le 26/03 et le 05/04/2020)



« L'ampleur et la durée de la crise s'accroissent, les incertitudes quant à son évolution et ses conséquences nous conduisent à anticiper tous les scénarios. **La priorité est qu'Air France préserve sa trésorerie** »

Anne Rigail - Air France

« Six Airbus A380s and seven A340-600s as well as five Boeing 747-400s will be **permanently decommissioned**. In addition, eleven Airbus A320s will be withdrawn from short-haul operations.»

Lufthansa

« As a result of the unprecedented travel restrictions imposed by governments in response to the coronavirus pandemic and the implementation of national lockdowns across many European countries, **easyJet has, today, fully grounded its entire fleet of aircraft** »

Easyjet

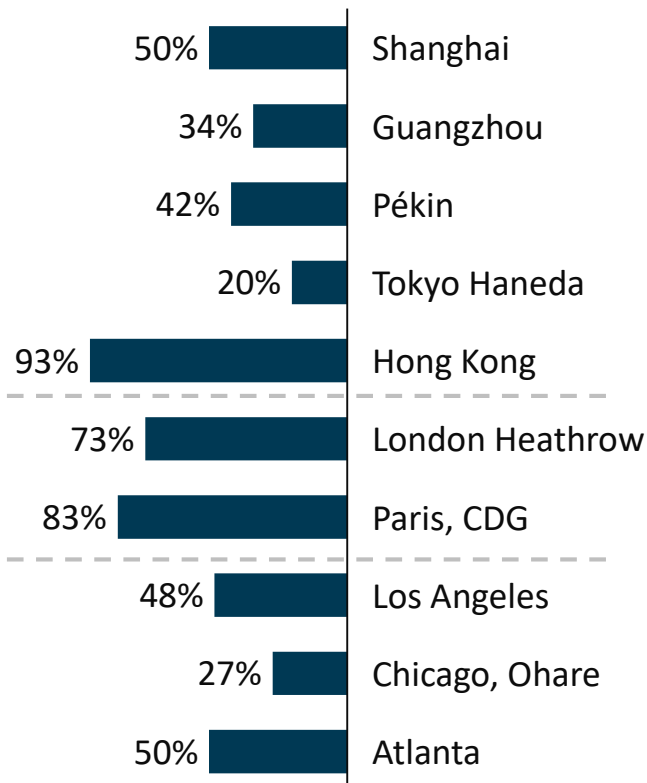
« Our passenger fleet has been virtually grounded, **remaining demand has disappeared** »

Augustus Tang, Cathay Pacific

* Demand cut on international flights, excluding domestic flights

Une large partie des aéroports mondiaux sont dans une situation de quasi fermeture, alimentés quasi exclusivement par les vols de rapatriement et le cargo

BAISSE DE TRAFIC - EVOLUTION 2019/20 DES NOMBRES DE DÉPARTS – 01/04/20



MESURES ANNONCÉES

- Fermeture de terminaux
- Fermeture de pistes
- Fermeture d'aéroports (ex: Orly)
- Fermeture des commerces, restaurants et hôtels
- Mise au chômage partiel des équipes (ex: CDG ~65%)

« Nous avons des **vols de rapatriement** qui transportent des citoyens français ou des ressortissants de l'Union européenne »

Marc Houalla - ADP

*“While the number of passenger flights operating out of Heathrow has reduced by 75 per cent, **we are making sure that cargo flights carrying essential medical supplies, ventilators and medicines, as well as food supplies, remain able to touch down in the UK**”*

Heathrow

« On n'a **jamais connu de telle chute** dans l'histoire du DFS (Contrôle aérien allemand) »

Klaus-Dieter Scheurle, DFS

“There are now so few people flying out of Hong Kong, the **daily total can sometimes fit on a single plane – with room to spare**. On April 2, 349 people boarded a flight to leave Hong Kong”

Danny Lee – South China Post

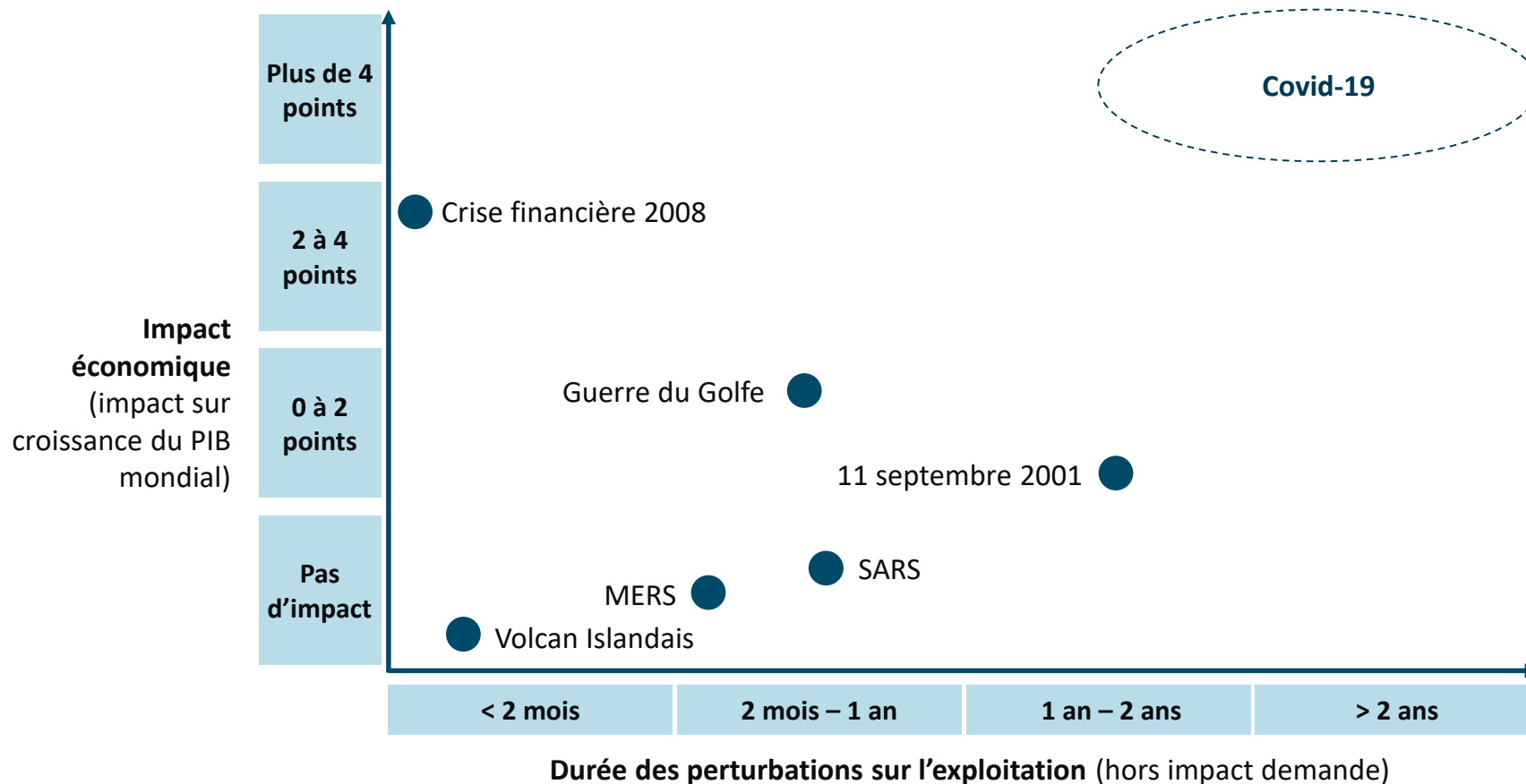
L'ensemble des acteurs de la production d'avions sont impactés par des réductions de capacités et mettent en place des mesures de préservation de leur trésorerie

Sélection d'impacts sur les différents acteurs de la filière de production d'avions

Avionneurs	Motoristes	Equipementiers
<ul style="list-style-type: none"> Fermeture temporaire de sites (complète chez Boeing, ciblée chez Airbus) Cadences réduites (36 sur A320) Mesure de préservation du cash (dividendes, lignes de crédit) Mise en place d'un plan de départ volontaire (Boeing) Discussions avec les compagnies pour des décalages / annulations 	<ul style="list-style-type: none"> Fermetures temporaires de sites Mesure de préservation du cash (suppression des dividendes, levées de lignes de crédit) Accélération du plan de réduction de coûts initié suite à la crise du 737MAX (Safran) Arrêt des recrutements (RR) 	<ul style="list-style-type: none"> Fermetures temporaires de sites Mise en place de mesures de distanciation Réorientation stratégique pour limiter la dépendance au secteur aéronautique
<p>«Nous continuerons à aider nos clients à faire face aux vents défavorables - et cela peut signifier le report des livraisons des avions» David Calhoun - Boeing</p>	<p>«The primary impact of the coronavirus crisis on has been a reduction in widebody engine flying hours by 25% over the first quarter, including a 50% fall in March. » Rolls Royce</p>	<p>«La direction du groupe Nexteam a annoncé l'arrêt total de la production des trois usines Mecafi – Prisma, Idea, Eolia et ce « jusqu'à nouvel ordre » Nexteam</p>
<p>«Les fournisseurs d'Airbus ont été invités à réduire de 40% les livraisons de composants » Reuters</p>	<p>«GE Aviation will reduce its total US workforce by about 10%. » GE Aviation</p>	<p>«Les mesures de distanciation font qu'il n'y a que 60 % de l'effectif » Nicolas Pobeau – Recaero</p> <p>«Nous allons réorienter les équipes sur le médical, le spatial et la défense» Pascal Farella – Weare Group</p>

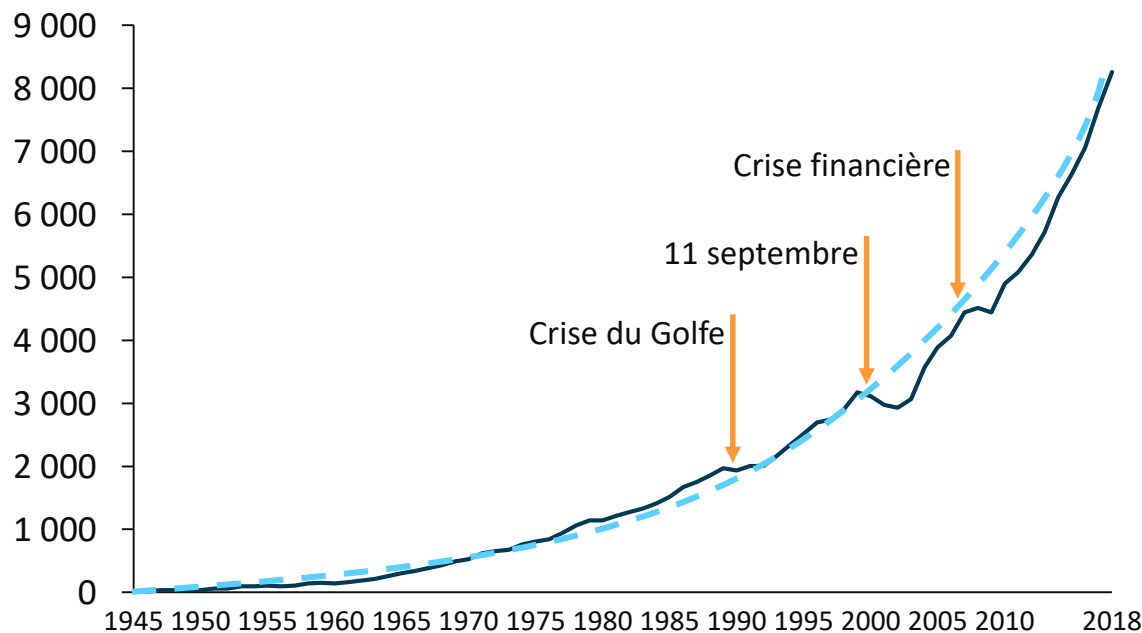
Le Covid-19 est une crise sans précédent pour l'industrie aéronautique qui combine à la fois un impact long sur le transport aérien et une crise économique majeure

Comparaison du Covid-19 par rapport aux précédentes crises qui ont touché le transport aérien



Les crises passées n'ont que temporairement impacté la croissance du trafic aérien qui a systématiquement rattrapé la croissance de long terme, l'environnement de la crise du Covid-19 pourrait amener à une reprise plus lente

CROISSANCE DU TRAFIC AÉRIEN (MILLIARD DE RPKs)



CONTEXTE DE LA CRISE DU COVID-19

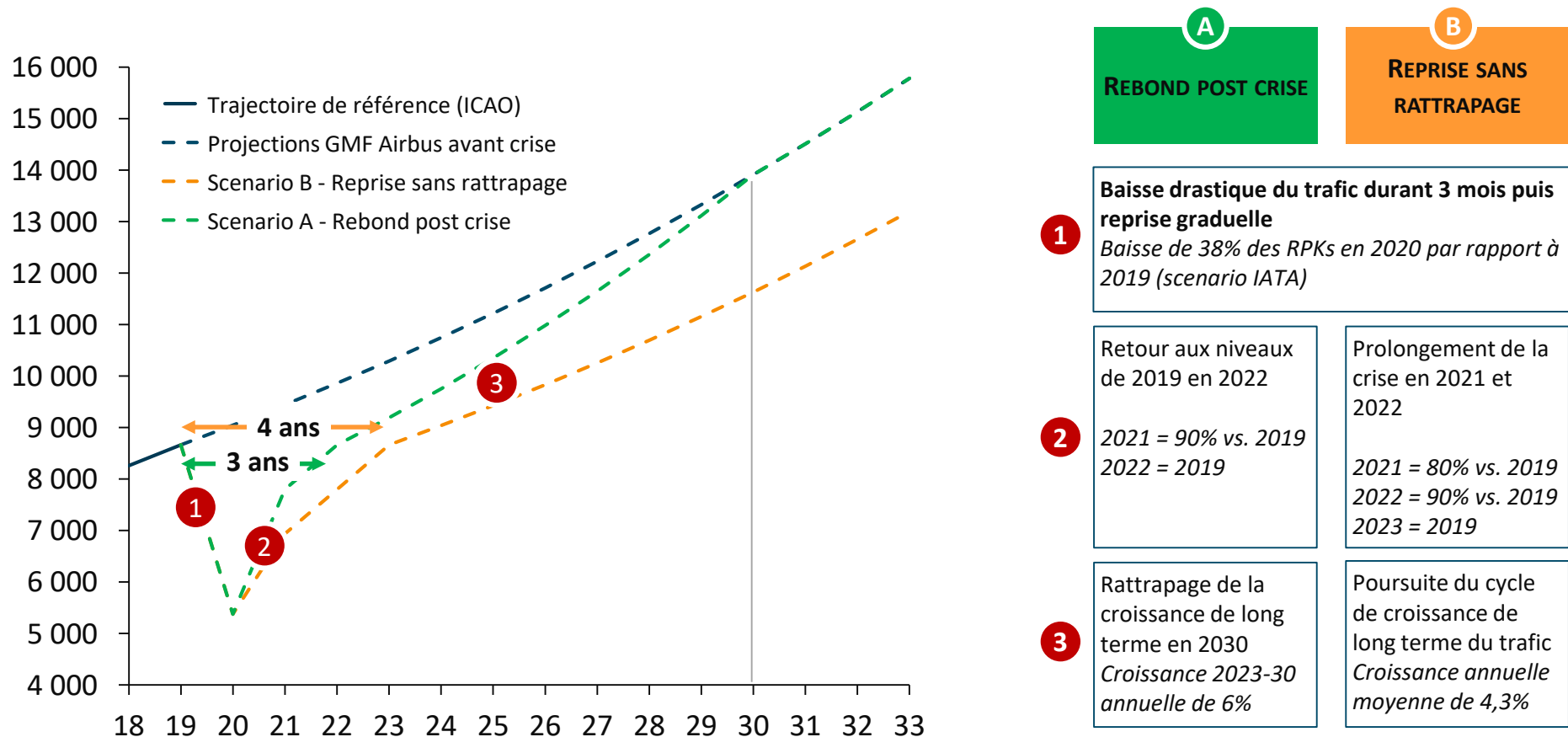
Les dernières crises ont toujours été suivies d'une phase de rattrapage assez rapide pour revenir à la croissance long terme du marché

Dans le cas du Covid-19, la reprise sera probablement plus lente et plus progressive :

- Mesures de **confinement encore en vigueur** pour plusieurs semaines
- **Déconfinement progressif et partiel probable** dans l'attente d'un vaccin / d'une immunité collective - et possibles freins au voyage (**mesures de quarantaine, fermeture sélective de frontières, restriction de voyages**)
- **Impact profond sur l'économie**, tant pour le trafic **affaires** que pour le **tourisme** (excepté le trafic « affinitaire » rapprochement familial)
- **2 mois pour expérimenter la visioconférence et le télétravail massifs ...** qui pourraient, cette fois, modifier les habitudes au moins dans les prochains mois

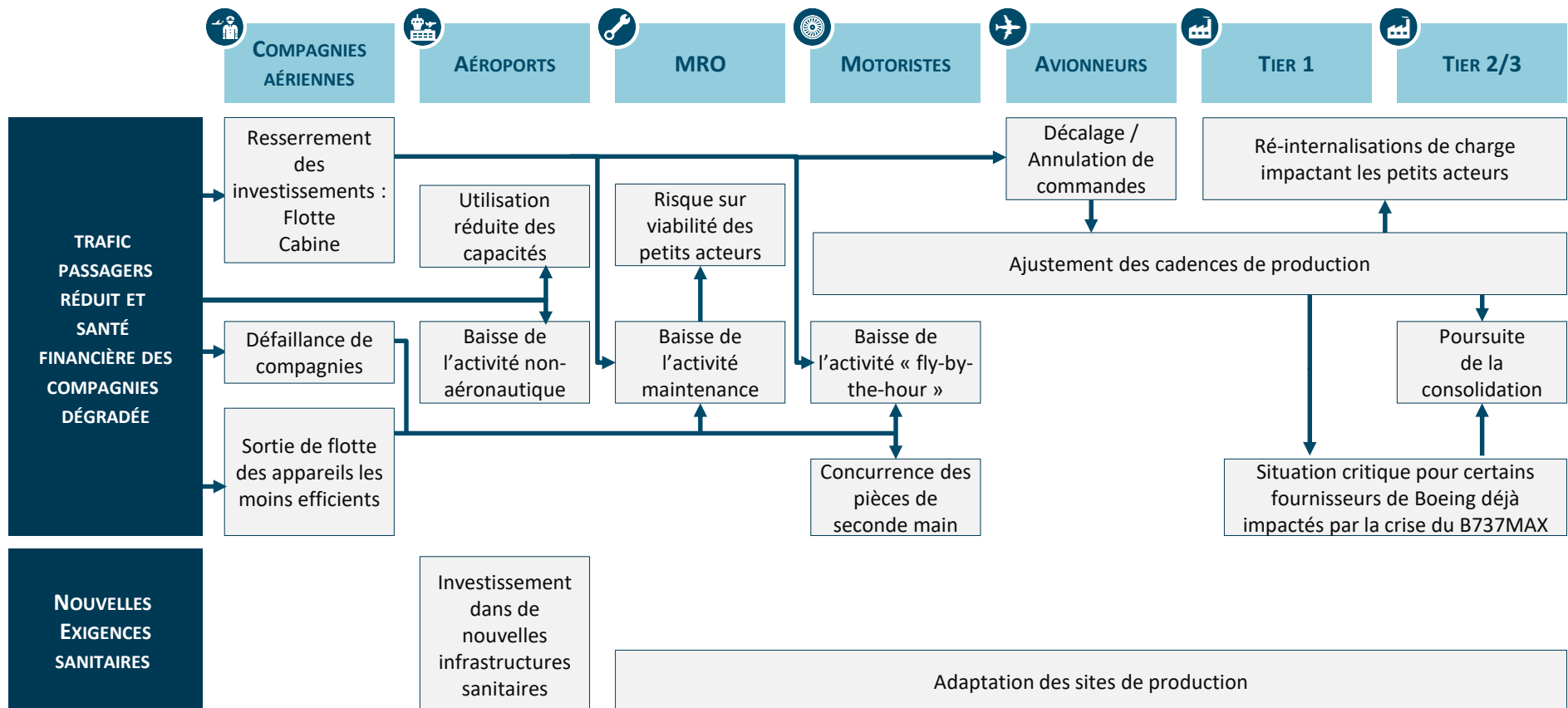
Même dans le cas d'un scénario optimiste, il faudrait 3 ans pour retrouver le niveau de trafic de 2019 et au moins 10 ans pour rattraper la trajectoire d'avant crise

Impact du Covid-19 sur le trafic aérien (million de RPKs)



Les implications de cette trajectoire vont impacter l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur dans les années qui viennent

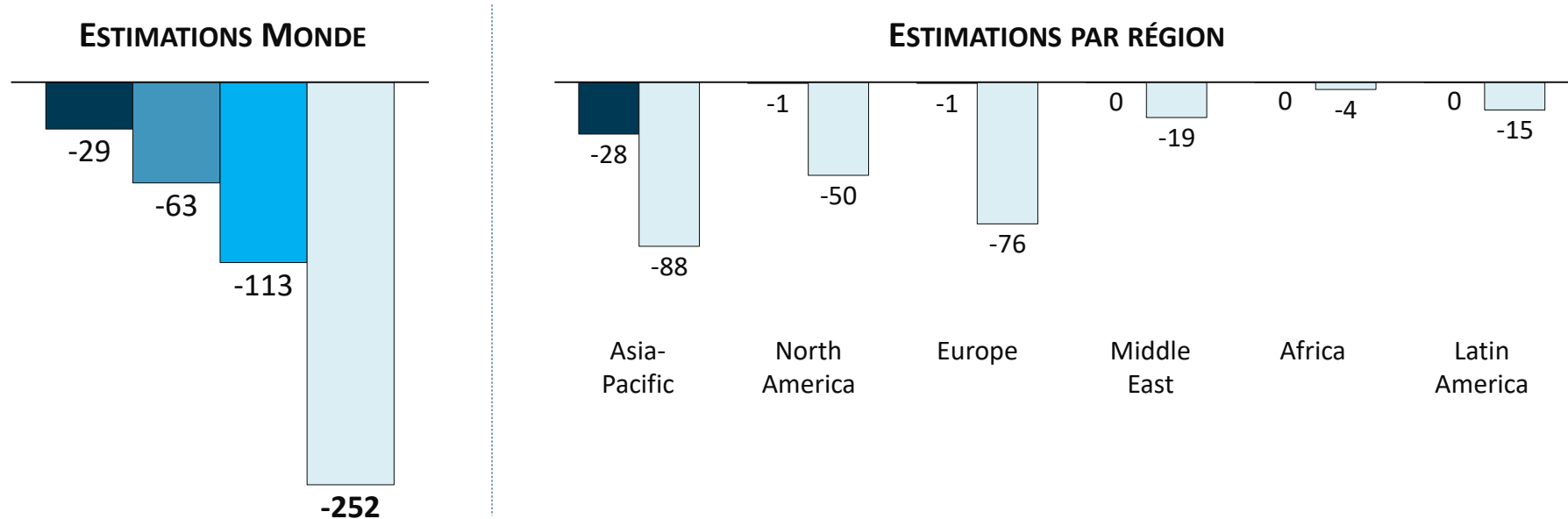
Impacts probables à moyen terme du Covid-19



L'impact sur les revenus 2020 des compagnies aériennes est aujourd'hui estimé à 250 milliards de dollars

Impact estimé du Covid-19 sur les revenus des compagnies aériennes en 2020 (en milliards de US\$)

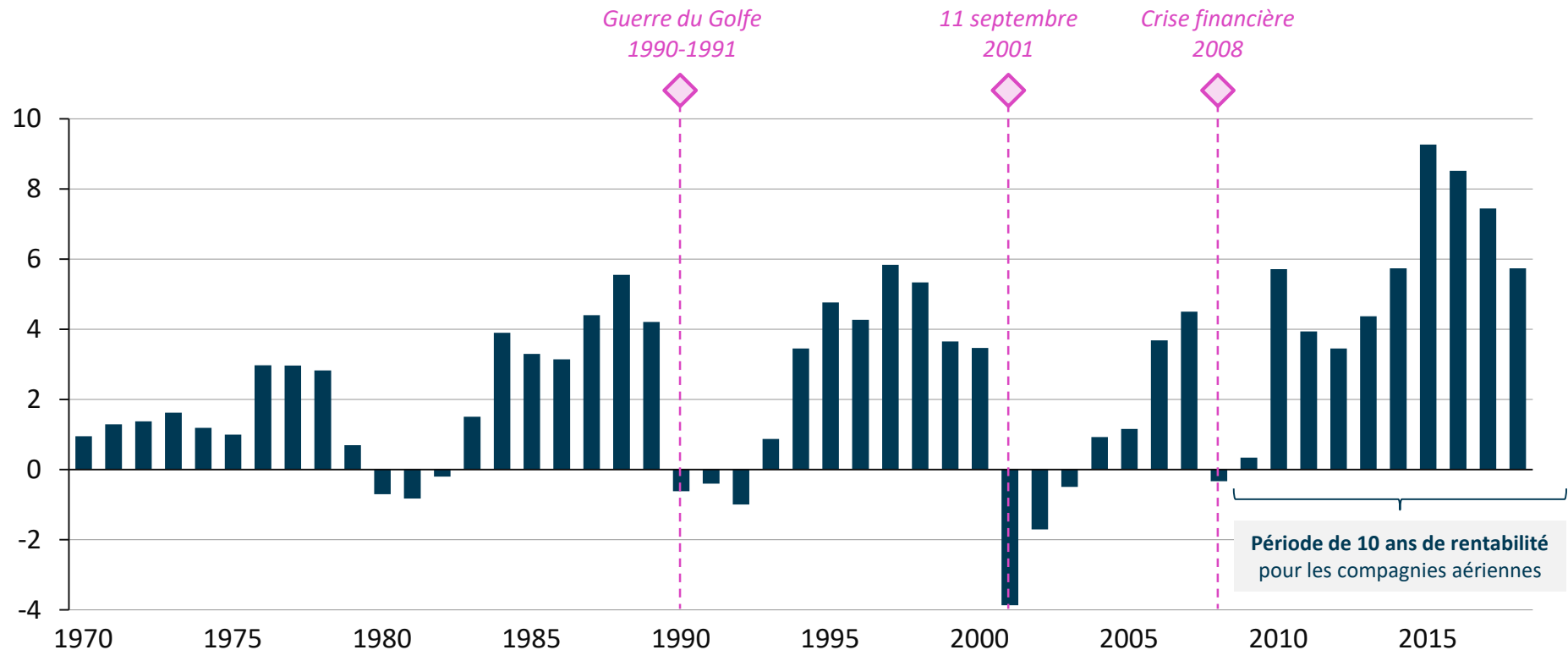
■ Feb 20th, 2020
 ■ "Limited spread" scenario March 5th, 2020
 ■ "Extensive spread" scenario March 5th, 2020
 ■ March 24th, 2020



LES ESTIMATIONS D'IMPACT DU COVID-19 RÉALISÉES PAR IATA ÉVOLUENT CHAQUE SEMAINE, DÉMONTRANT LE CARACTÈRE UNIQUE DE CETTE CRISE COVID-19 ET L'INCERTITUDE AUTOUR DE SES IMPACTS

Les compagnies aériennes ont abordé la crise actuelle avec des niveaux de rentabilité structurels plus élevés que lors des précédentes crises

Résultat d'exploitation des compagnies aériennes (en milliards de US\$) / Trafic aérien mondial annuel (en milliers de milliards de RPK)

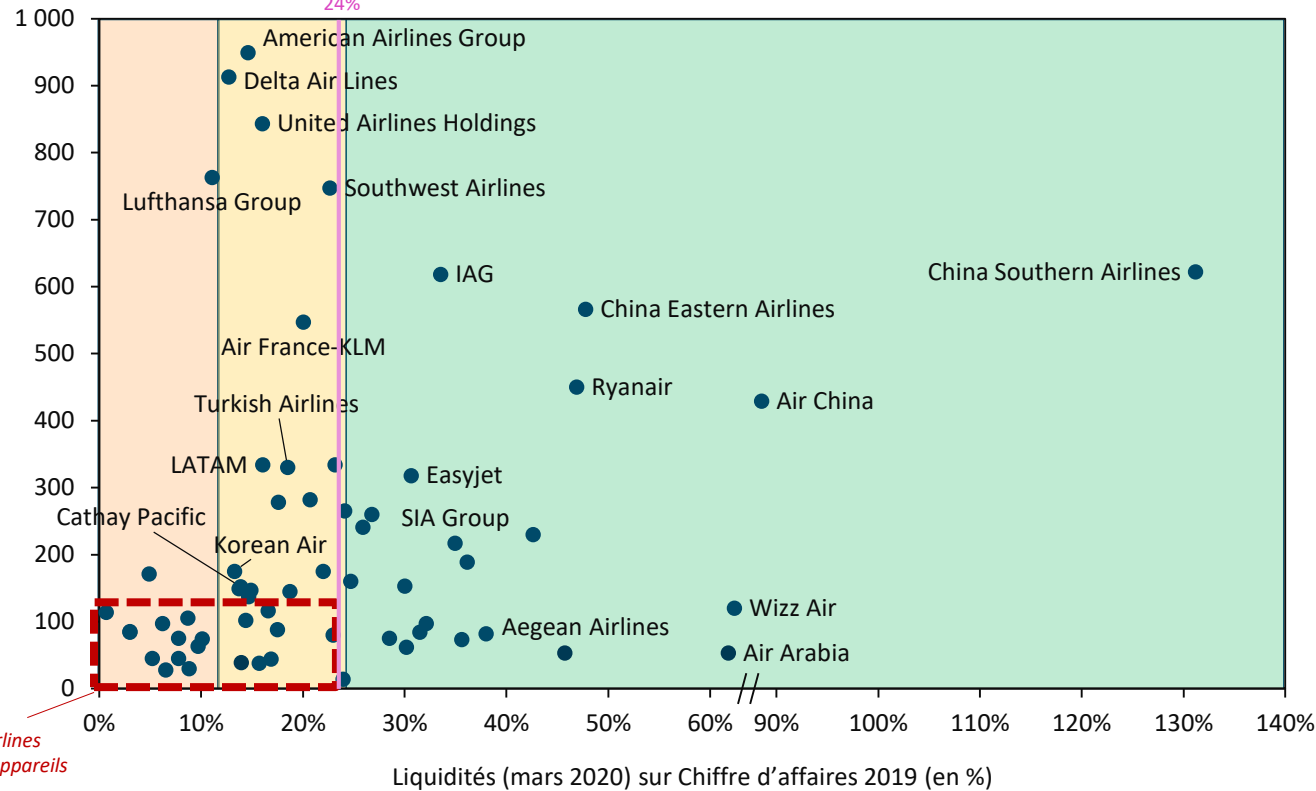


Cependant, les compagnies aériennes ne disposant pas des liquidités suffisantes pour traverser une crise longue et profonde pourraient ne pas se remettre de Covid-19

POSITION CASH ET TAILLES DE FLOTTE DES PRINCIPALES COMPAGNIES AÉRIENNES (2019)

STRATÉGIES DE RÉSILIENCE DES COMPAGNIES

Flotte en service (# de A/C)



- Les **grandes compagnies nationales systémiques** seront accompagnées par les mécanismes de leurs gouvernements respectifs pour traverser la crise
- Les **grandes compagnies Low-Cost** ont une **profondeur de cash** ou une valorisation d'actifs qui leur permettra de traverser la crise
- Les **compagnies indépendantes de taille intermédiaire** sont quant à elle les **plus à risque**

Légende:
 Risque de faillite à horizon 3 mois
 Risque de faillite à horizon 5-6 mois
 Risque de faillite supérieur à 6 mois

Les compagnies aériennes pourraient même envisager de resserrer leur flotte et leur réseau de destinations pour maintenir en priorité leurs lignes les plus rentables

MESURES DE CRISE POUVANT ÊTRE PRISES PAR LES COMPAGNIES AÉRIENNES

RÉDUCTION DE LA TAILLE DE LA FLOTTE, POUR NE CONSERVER QUE LES APPAREILS LES PLUS MODERNES ET ADAPTÉS À LA DEMANDE

DIMINUTION DE L'OFFRE LONG-COURRIER, POUR S'ADAPTER À UNE DEMANDE QUI METTRA VRAISEMBLABLEMENT PLUS DE TEMPS À REVENIR AUX NIVEAUX D'AVANT CRISE

RÉORGANISATION DES FILIALES ET DU RÉSEAU DE DESTINATIONS, POUR NE CONSERVER QUE LES LIGNES LES PLUS RENTABLES

SUPPRESSIONS DES FILIALES, POUR SE RECENTRER SUR L'OFFRE CŒUR ET CONSOLIDER LA MARQUE HISTORIQUE

EXEMPLE LUFTHANSA GROUP

« Je ne suis pas pessimiste mais je suis convaincu que la crise aura un impact durable sur l'économie mondiale. **Nous allons voir un plus petit Lufthansa Group après la crise** »

Carsten Spohr – CEO Lufthansa – 19/03/2020

7 Avril 2020 : Lufthansa Group annonce le **retrait de 42 avions (5-6%) de sa flotte de 763 appareils**, préférentiellement des avions de sa flotte long-courrier : 6 A380 / 5 B747 / 7 A340-600 / 3 A340-300 ; soit une **réduction de 20 % de son offre long-courrier**

En complément, Lufthansa retire également 11 A320 et 10 A319



Lufthansa

Réduction de l'offre au départ des deux principaux hubs : Francfort et Munich

Eurowings

Réduction des activités pour cette filiale low cost long-courrier

Austrian
brussels airlines

Intensification des programmes de **restructuration, réduction de flotte**

SWISS

Anticipation du **retrait des avions** les plus anciens, **décalage des livraisons** de nouveaux avions

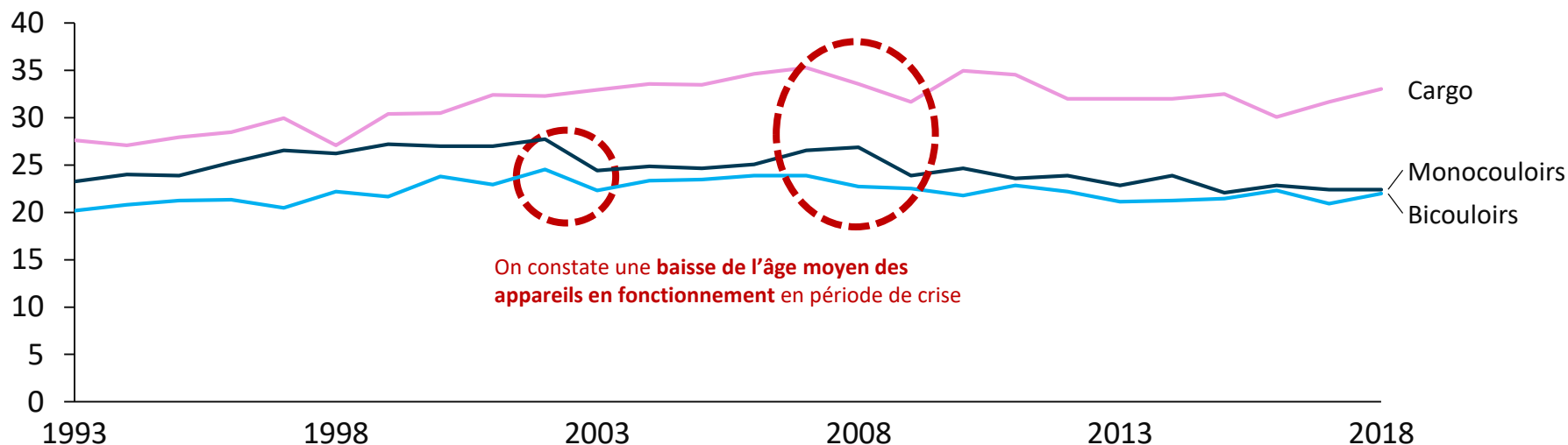
germanwings

Arrêt des activités et suppression de la filiale. Flotte de 14 appareils

Pour réduire à moyen terme leurs coûts opérationnels, les compagnies aériennes pourraient remplacer les avions les plus anciens plus tôt que prévu, comme lors des crises passées

Evolution de l'âge moyen des appareils en fonctionnement (1993-2018)

Age moyen de la flotte
(#années)



« Nous retirons plus tôt que prévu de nos flottes les avions les plus anciens »

Carsten Spohr – Président- directeur général de Lufthansa – 02/04/2020

« En réponse à l'impact mondial du Covid-19, il était logique d'avancer le retrait du service de nos 3 derniers modèles d'A340 »

Virgin Atlantic blog – 31/03/2020

« American Airline va avancer le retrait de 105 avions de sa flotte (76 Boeing 737, 20 Embraer E190 et 9 Airbus A330-300) »

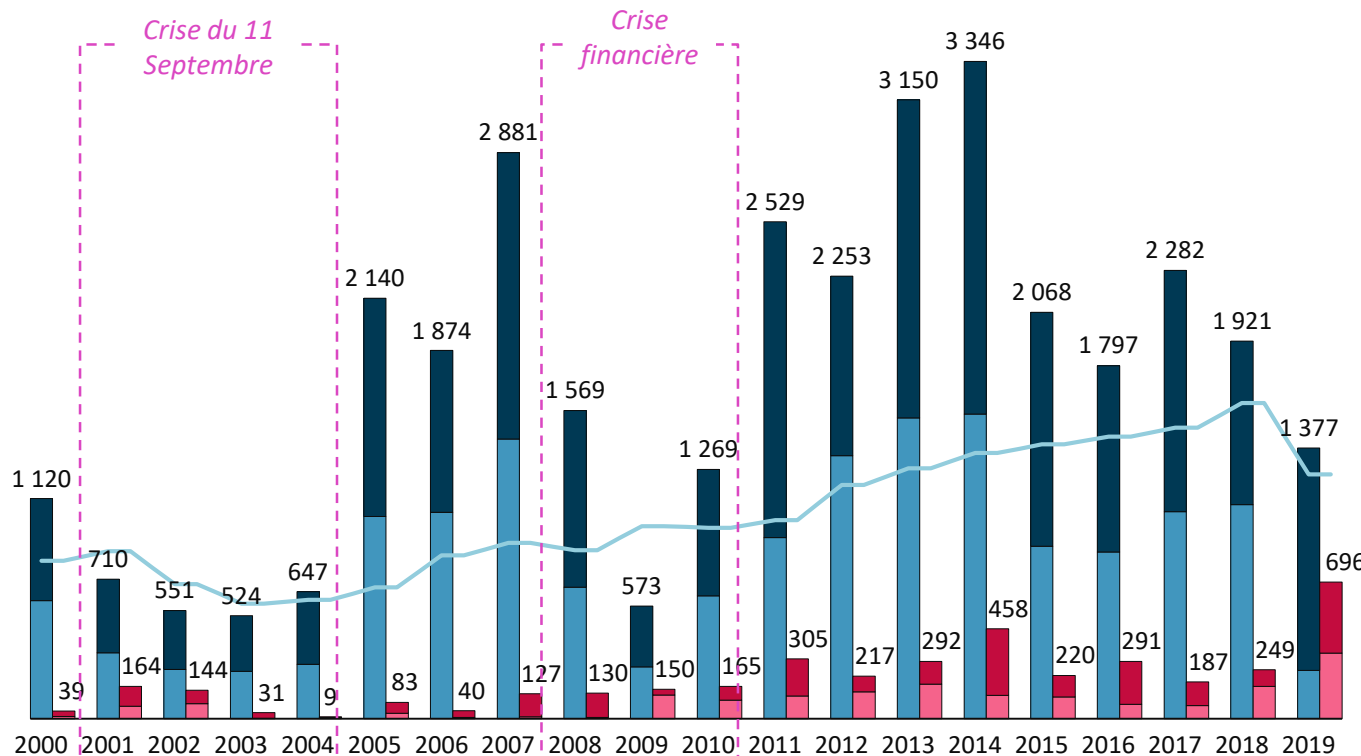
Reuters – 31/03/2020

« Delta profitera de cette occasion pour accélérer le retrait des avions vieillissants, notamment les séries MD-80 et MD-90 de McDonnell Douglas, ainsi que le Boeing 767-300ER »

Ed Bastian – CEO Delta Airlines – 13/03/2020

En temps de crise, les compagnies aériennes tendent à reporter leurs commandes de nouveaux avions mais les annulations de commande sont généralement limitées

Synthèse des prises de commande et annulations Airbus et Boeing (2000-2019)



Airbus
 Boeing
 Cadences de livraison Airbus & Boeing

Airbus
 Boeing

* La forte hausse des annulations de commande en 2019 est exceptionnelle et due principalement à deux évènements :
 • Boeing : crise du B737 MAX : 2 crashes successifs (octobre 2018 et mars 2019), suivis d'une suspension de vol (mars 2019)
 • Airbus : arrêt de production du A380 (février 2019)

« Cathay Pacific est en pourparlers avec Boeing et Airbus au sujet d'un éventuel report des livraisons d'avions cette année, l'épidémie de coronavirus ayant un impact sur ses résultats financiers »

FlightGlobal – 11/03/2020

« Delta reporte les livraisons d'avions »

Ed Bastian – CEO Delta Airlines – 13/03/2020

« Des discussions sont en cours avec les constructeurs pour différer les livraisons d'avions à venir »

Goh Choon Phong – CEO Singapore Airlines – 24/03/2020

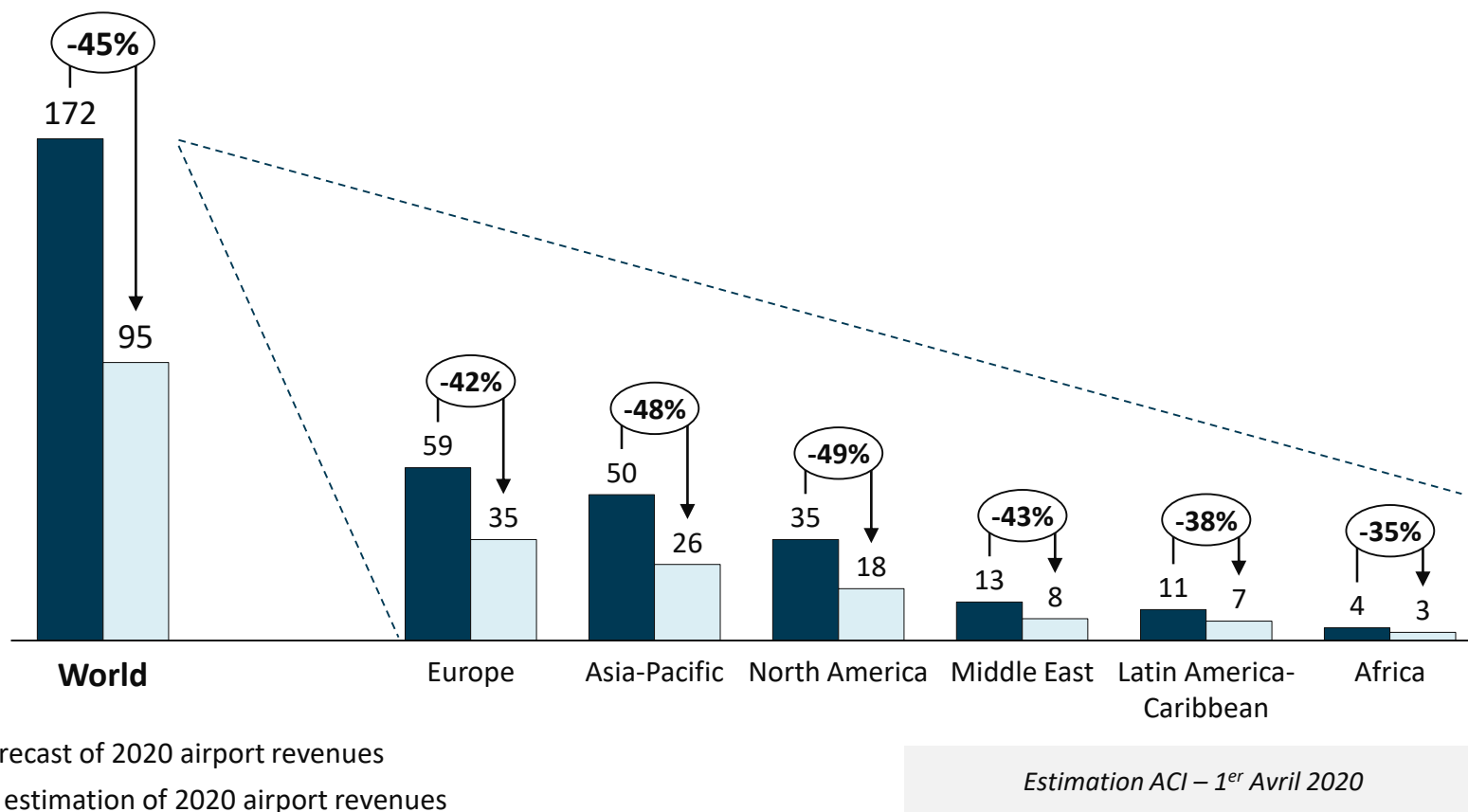
« Le loueur irlandais Avolon annule une commande de 4 Airbus A330neo et de 75 Boeing 737 MAX »

Reuters - 03/04/2020

L'INTENSITÉ ET LA DURÉE DE LA CRISE COVID-19 POURRAIENT NÉANMOINS ENTRAÎNER DES ANNULATIONS DE COMMANDE

A court terme, la forte baisse du trafic aérien due à Covid-19 va entraîner une baisse des revenus aéronautiques et non aéronautiques des aéroports

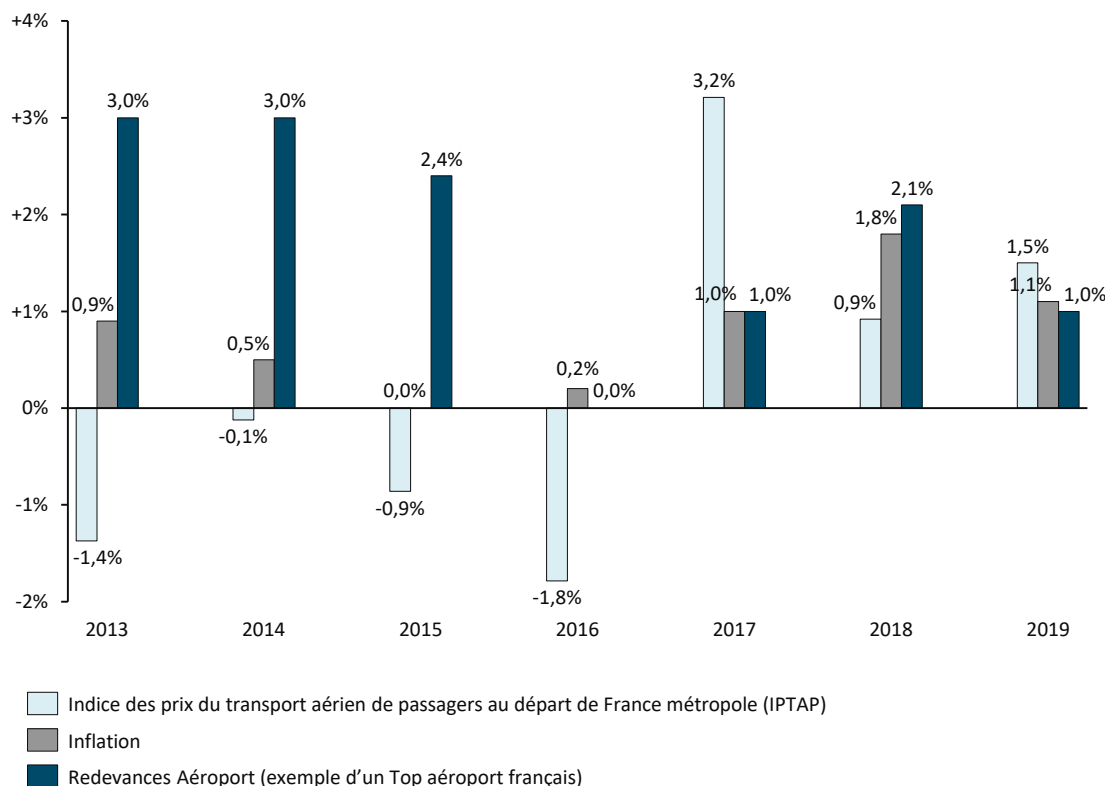
Impact estimé du Covid-19 sur les revenus des aéroports en 2020 (en milliards de US\$)



A moyen terme, la situation financière des compagnies aériennes pourrait repositionner sur le devant de la scène les débats d'avant-crise autour de la négociation des contrats de régulation

ÉVOLUTION DES REDEVANCES AÉROPORT, DU PRIX DES BILLETS ET DE L'INFLATION...

On constate que les **redevances aéroport évoluent quasi systématiquement à la hausse**, indépendamment de l'évolution du prix des billets d'avion ou de l'inflation



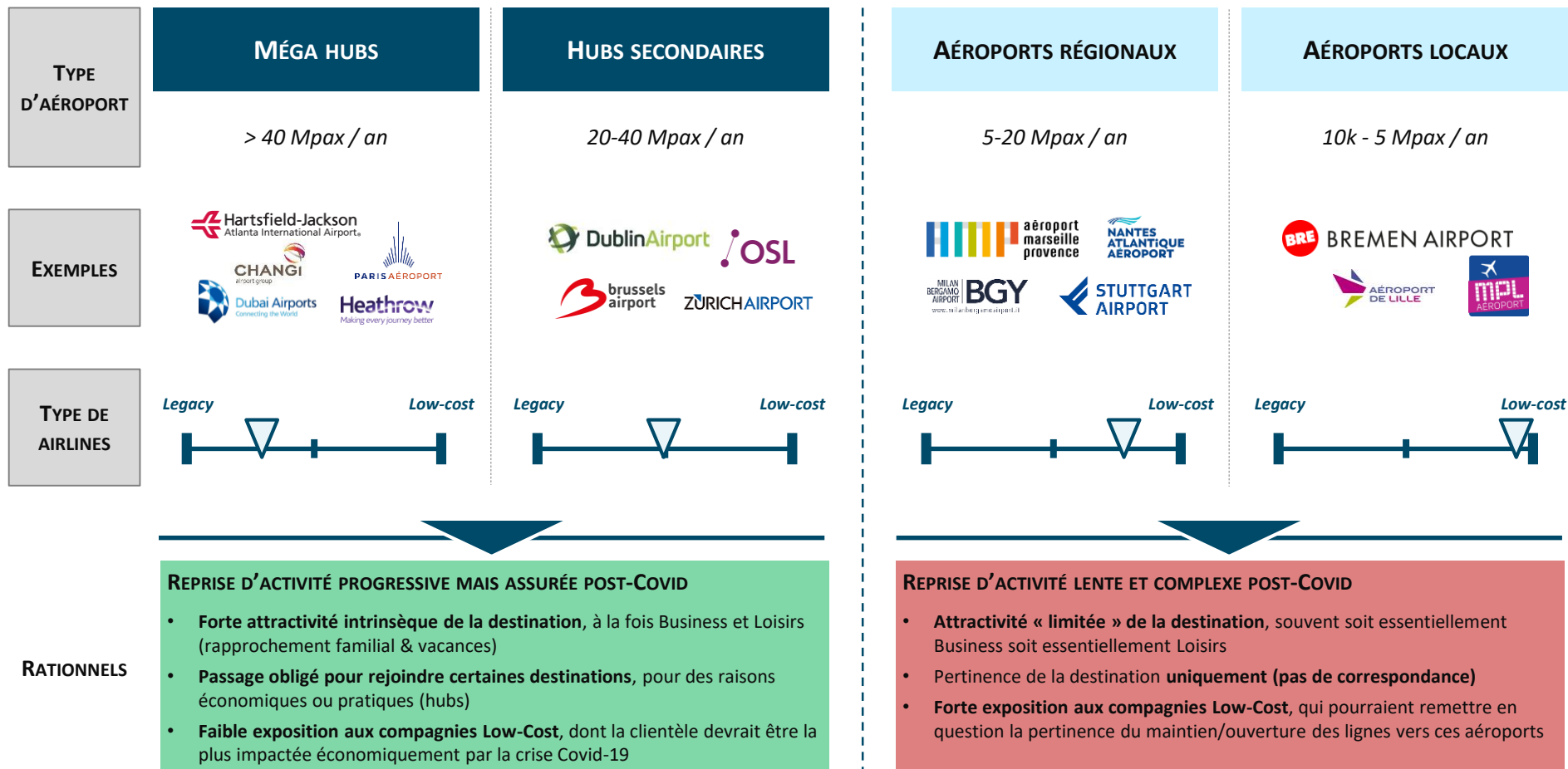
... SUSCITANT UNE FORTE OPPOSITION ENTRE LES COMPAGNIES AÉRIENNES ET LES AÉROPORTS

Forte opposition entre les compagnies aériennes et les opérateurs aéroportuaires en raison de :

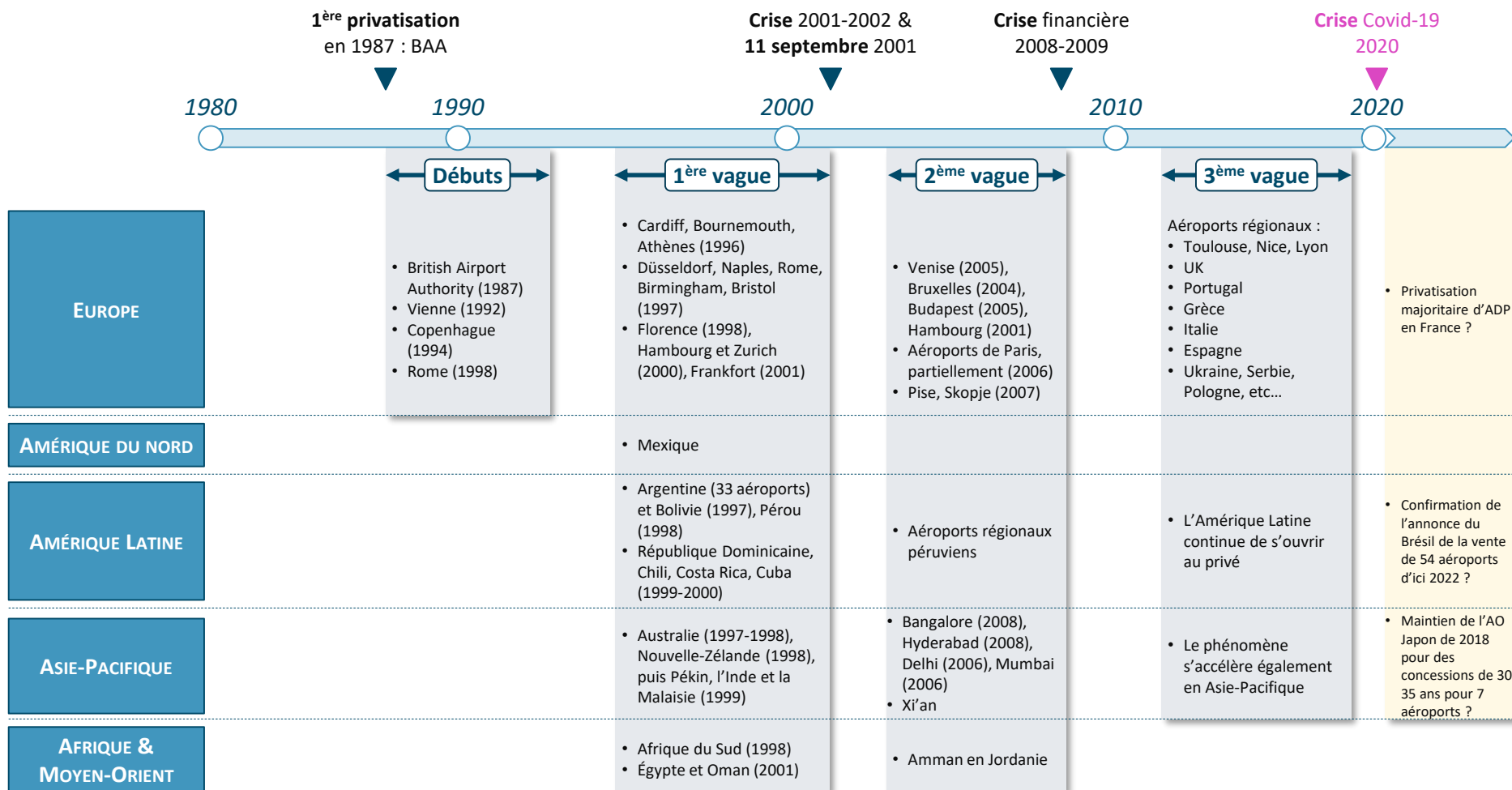
- L'augmentation des redevances aéronautiques, parfois **plus élevée que l'inflation...**
- ...dans un contexte de **stagnation** voire de baisse tendancielle du **prix des billets d'avion**
- La **rentabilité très supérieure des aéroports** par rapport aux compagnies aériennes
- La **perception que le système de tarification des redevances des aéroports prive les compagnies aériennes d'une partie de la valeur** créée par rapport au trafic qu'elles apportent

L'ACCROISSEMENT DES DIFFICULTÉS FINANCIÈRES DES COMPAGNIES AÉRIENNES POST-CRISE COVID-19 POURRAIT METTRE SOUS TENSION LES NÉGOCIATIONS AVEC LES AÉROPORTS AUTOUR DE LA TARIFICATION DES REDEVANCES AÉROPORTUAIRES

Les méga-hubs/hubs aéroportuaires secondaires devraient se remettre plus rapidement de la crise Covid-19 que les aéroports régionaux/locaux



L'impact négatif de cette crise sur la rentabilité devrait ralentir la dynamique de privatisation des aéroports, comme l'ont démontré les crises précédentes



Avant crise, les carnets de commande des avionneurs affichaient une forte visibilité, en particulier sur le moyen courrier

Backlog et cadence des avionneurs

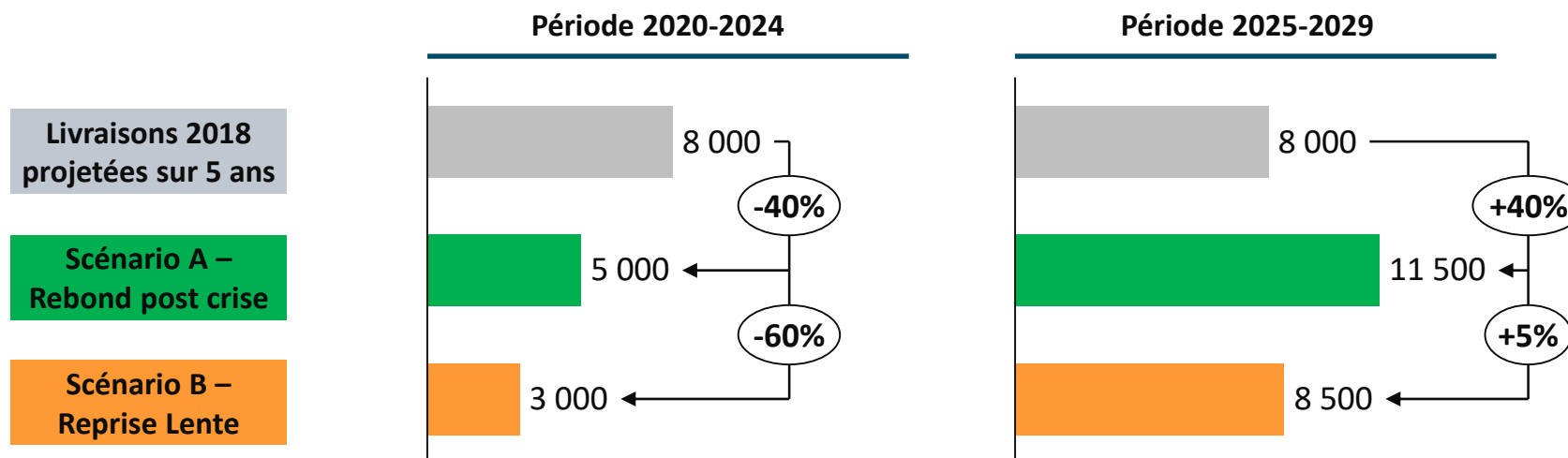
		Backlog avant-crise (# avions)	Cadence avant crise	Tendance cadence avant crise	Visibilité sur carnet de commande (en années)
NARROW-BODY	A320 neo	6068	60	↗	8
	B737 MAX	4545	Suspension Ref = 52	↗	7
WIDE-BODY	A330 ceo/neo	331	4	→	7
	B777 /X	433	5	→	7
	A350	579	10	→	5
	B787	546	14	↘	5

Le carnet de commande des moyens courriers affiche une forte visibilité contrairement aux longs courriers

Avant crise, Airbus et Boeing anticipaient une hausse de cadence sur les moyens courriers et un maintien/baisse de cadence sur les longs courriers

La baisse du trafic aérien va impacter la demande d'avions entre 40 et 60% sur les 5 années à venir

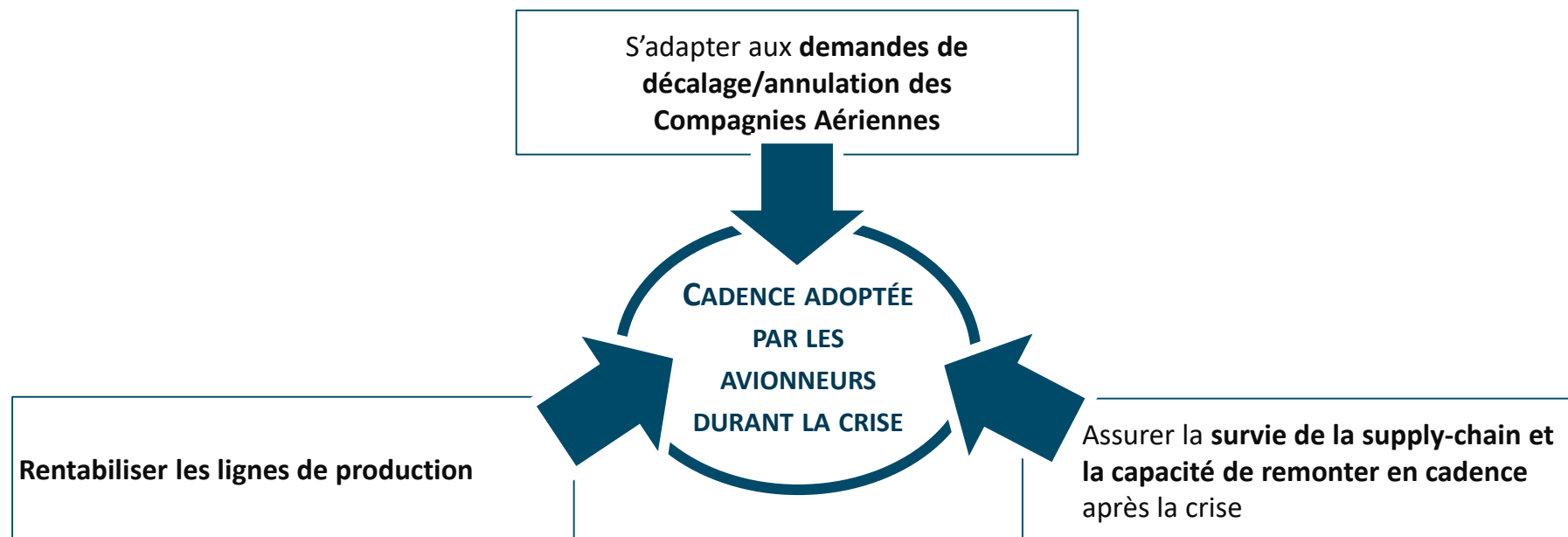
Besoins de nouveaux avions pour la croissance et le renouvellement de la flotte (#A/C)



- Sur 2020-2024, le besoin en nouveaux avions est réduit de **-40 à -60%** par rapport à la production réalisée en 2018
- Cette baisse sera **plus forte sur les long-courriers que les moyen-courriers**

Cette crise pourrait **accélérer la demande des compagnies aériennes pour les monocouloirs long-courriers** qui permettent davantage de flexibilité et diminuent le risque porté par la compagnie

Les avionneurs doivent prendre en compte les besoins du marché, la rentabilité de leur production et la survie de leurs fournisseurs : les hausses de cadences sur les moyens courriers seront reportées et les baisses de cadence sur les longs courriers accélérées



Les baisses de cadence seront décidées avec **moins d'amplitude que l'évolution de la demande**

- Les **hausses de cadence sur le moyen courrier** seront reportées et les cadences ajustées à la baisse
- Les **baisses de cadence déjà constatées/anticipées sur le long courrier** pourraient s'accélérer

Dans ce contexte, le Boeing 737 Max est dans une situation de vulnérabilité avec un risque de décalage du processus de re-certification et d'annulations de commandes

Impact du Covid-19 sur le Boeing 737 Max

DÉCALAGE DU PROCESSUS DE RE-CERTIFICATION

Boeing prévoyait avant crise une re-certification au deuxième trimestre, la **situation sanitaire va immanquablement retarder le processus de re-certification de plusieurs mois**



RISQUE D'ANNULATION

Boeing pourrait voir une **annulation d'une partie de son carnet de commande** : le retard de plus d'un an accumulé par le Programme permettant aux compagnies ayant inclus une clause de « late delivery » d'annuler sans frais leur commande

Indépendamment de la crise du Covid-19, Boeing devait réaliser une remontée en cadence du 737 MAX par étape qui n'aurait pas permis un retour à cadence 52 avant 2023

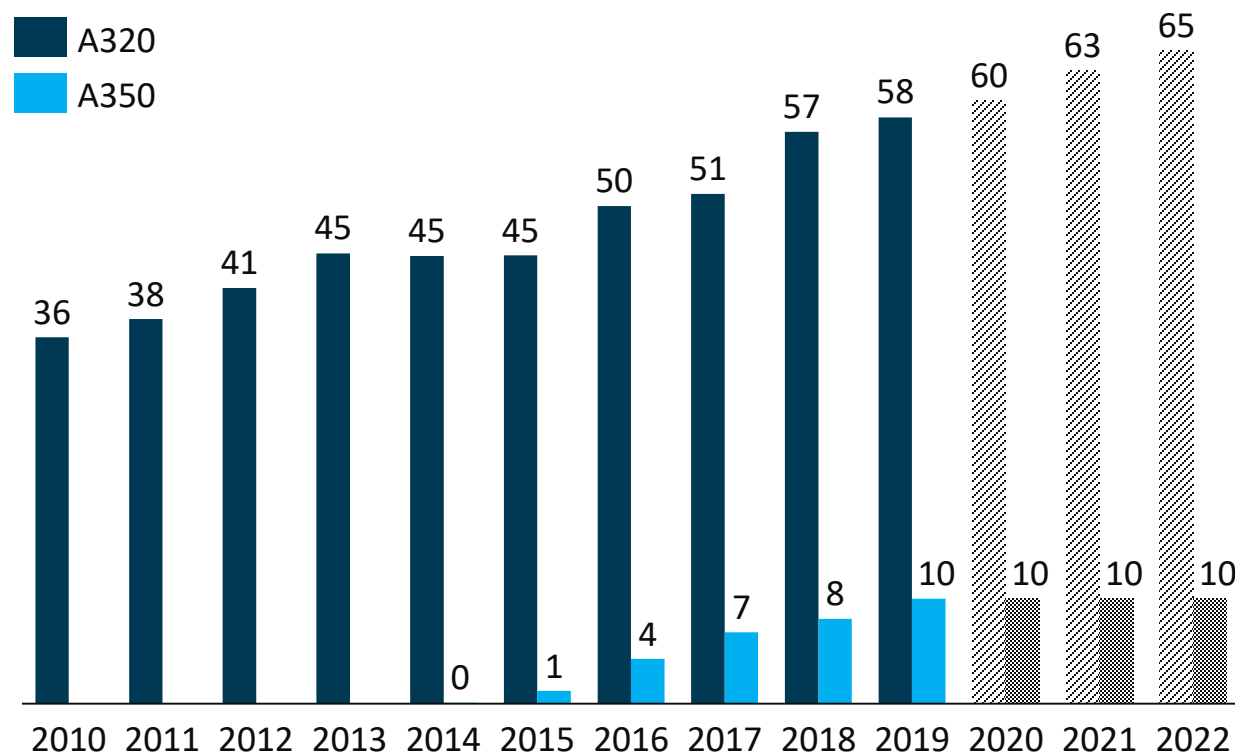
La crise du Covid-19 va ralentir cette remontée en cadence

Par ailleurs, les problématiques de trésorerie de Boeing pourraient :

- **Repousser sine die le programme NMA** qui a été mis en sommeil avec la crise du 737 Max
- **Reporter le rachat de l'activité aviation commerciale d'Embraer par Boeing** qui était valorisé avant crise à 4,2 Mds\$

Pour accompagner les montées en cadences réalisées par les avionneurs ces dernières années, les sous-traitants ont réalisé des investissements massifs et verront leurs revenus diminuer

Cadence mensuelles de production (#A/C par mois)



Les sous-traitants du secteur aéronautique ont largement investi ces dernières années pour :

- Accompagner les avionneurs dans leur **montée en cadence**
- Développer leur outil industriel afin d'intégrer les attentes de **réduction des coûts** des avionneurs

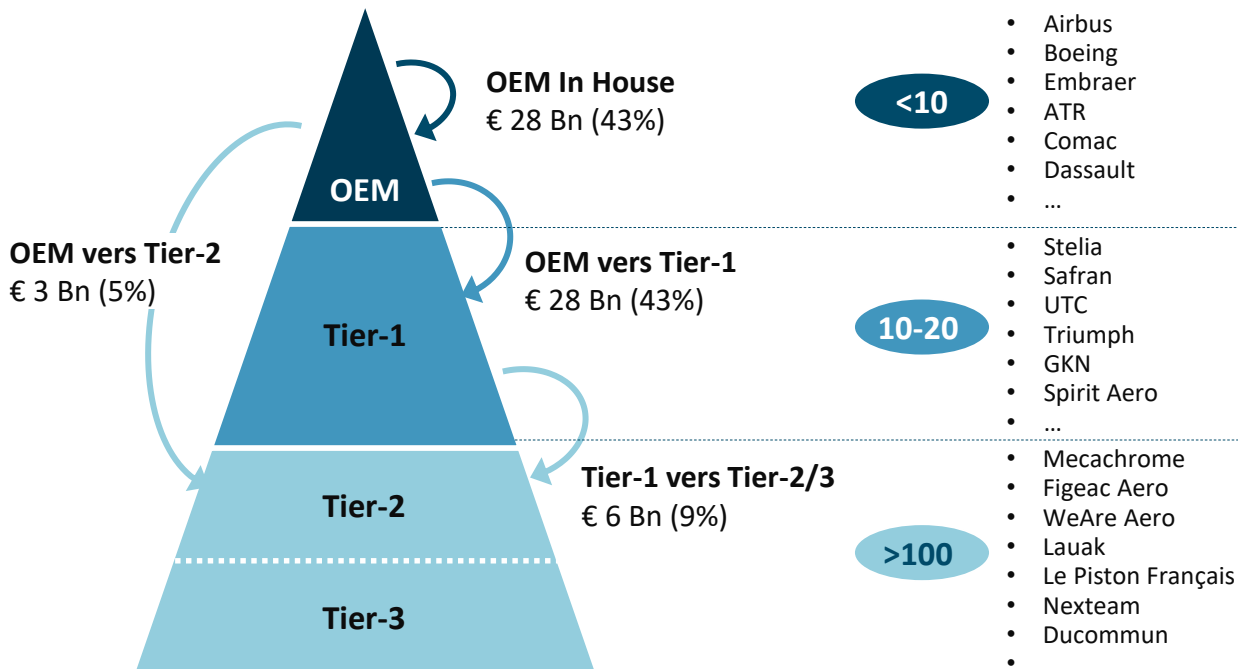
Les investissements ont été réalisés sur des hypothèses de cadence qui pourraient ne pas se réaliser

Les Tier-1 ont une surface leur permettant d'affronter cette crise, les Tier-2/3 sont des acteurs de plus petite taille qui nécessitent un effort collectif et coordonné pour traverser cette crise au mieux

Exemple de la répartition de l'activité aérostructures

Repartition de l'activité aérostructure [2018]

Nombre d'acteurs

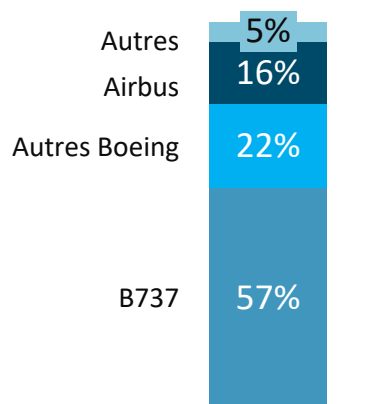


- L'activité est concentrée chez les OEM et les Tier-1 à la surface importante et repose sur un large tissu de Tier-2/3 ayant des capacités plus restreintes
- Les acteurs du haut de la pyramide (OEM, Tier-1, Tier-2) pourraient réagir à la crise en **réinternalisant une partie des activités sous-traitées** (sous-traitance de capacité uniquement) afin de maintenir leur niveau d'activité accentuant l'impact sur les plus petits acteurs
- **Le tissu des Tier-2/3 nécessite un effort coordonné des gouvernements et des donneurs d'ordre afin de survivre à la crise et d'être en capacité de réaliser les hausses de cadence après crise**
- **La dynamique de consolidation en cours au sein des Tier-2/3 sera amenée à se poursuivre dans les prochaines années**

Les fournisseurs de Boeing, déjà fortement touchés sur le Programme 737MAX vont également être impactés sur leurs autres Programmes

Exemple de Spirit Aerosystems

LE 737 REPRÉSENTE PLUS DE 50% DE L'ACTIVITÉ DE SPIRIT AEROSYSTEMS (2018)

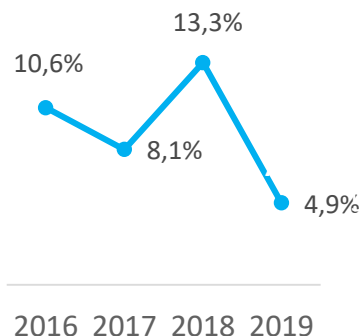


AVEC LA CRISE DU 737 MAX, SPIRIT A DÉJÀ PRIS DES MESURES FORTES...

- En juin 2019, Spirit a diminué les heures travaillées de 20%
- Début 2020, Spirit s'est séparé de 2800 employés sur 17000 soit une réduction d'environ 15%

...MAIS LA SITUATION DE L'ENTREPRISE RESTE SOUS TENSION

MARGE OPÉRATIONNELLE



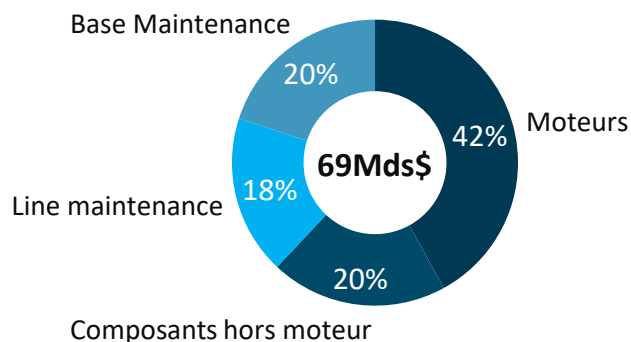
L'impact déjà subi par Spirit lors de la crise du B737 MAX va être amplifié par la crise du Covid-19

- Prolongation de la re-certification du B737 MAX et ralentissement du redémarrage
- Perte d'activité sur ses autres programmes

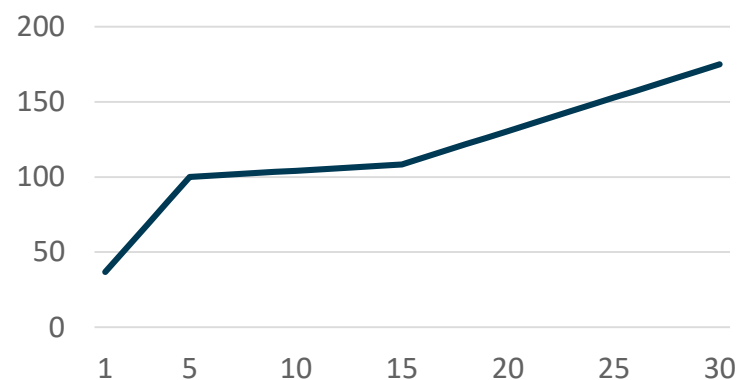
- La situation vécue par Spirit Aerosystems est représentative de la fragilité des sous-traitants de Boeing avant la crise du Covid-19
- Ces difficultés pourront nécessiter des aides ciblées du gouvernement, de Boeing ou des Tier-1 et à des mouvements de consolidation, en particulier avec des entreprises fortement exposées à Airbus afin d'équilibrer les portefeuilles de Programmes

Les acteurs de la maintenance sont directement impactés par l'effondrement du trafic aérien et le rajeunissement de la flotte, ils pourront rechercher une amélioration de leurs marges par l'exploitation de pièces de seconde main

LA MAINTENANCE EST UN MARCHÉ ÉVALUÉ EN 2018 À 69Mds\$ AVEC UNE LARGE PART CONSACRÉE AUX MOTEURS



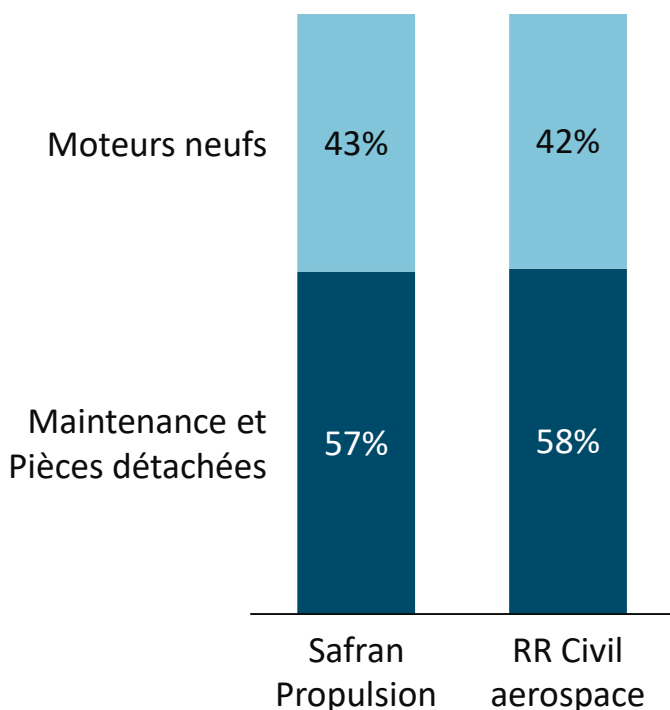
PLUS UN AVION EST ÂGÉ, PLUS SON COÛT DE MAINTENANCE EST IMPORTANT (COÛT DE MAINTENANCE, BASE 100 EN ANNÉE 5)



- La **réduction des heures de vol** va directement impacter les revenus de la maintenance
- Le **rajeunissement de la flotte** porté par la mise au rebut des appareils les plus anciens va également impacter les revenus de la maintenance
- Les acteurs du MRO vont pouvoir s'appuyer sur une **disponibilité accrue de pièces de seconde main** permettant d'améliorer leurs niveaux de marge

Les motoristes seront impactés tant sur leur activité de vente de moteur que sur leur activité de maintenance

LE REVENU DES MOTORISTES EST FORTEMENT TIRÉ
PAR LA MAINTENANCE
PART DU RÉSULTAT 2018



LOGIQUE COMMERCIALE

- Logique de flux
- Marges très faibles

- Logique de base installée
- Marges élevées

La **vente de moteur neufs** sera impactée par les baisses de cadence des avionneurs

Les **contrats Fly-by-the-hour** seront **directement impactés** par la baisse du trafic aérien

La **concurrence potentielle de pièces de seconde main** pourrait limiter les revenus sur la vente de pièces hors contrats long terme

When commitment matters



14, rue La Boétie
75008 Paris

Tél. : +33 (0)1 84 17 02 75
Fax : +33 (0)1 84 17 02 62