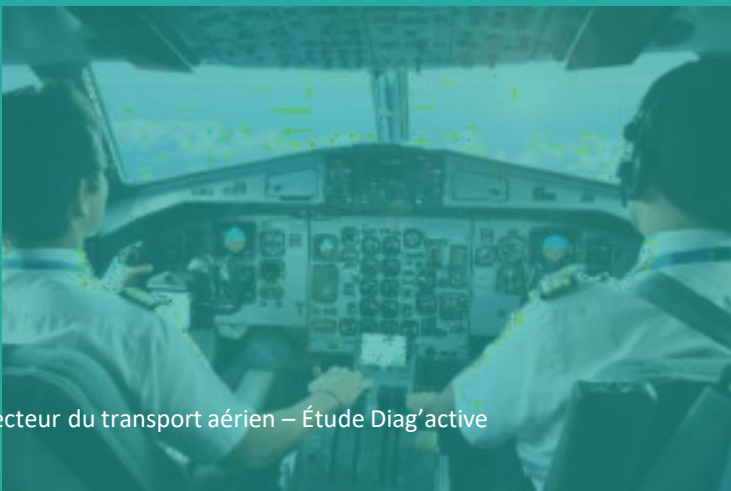


Impacts de la crise sanitaire du COVID-19 sur les besoins en emplois et en compétences du secteur du transport aérien

Synthèse



Rappel du contexte et des objectifs interbranches du projet

L'étude proposée ici fait suite à une initiative d'AKTO dans le cadre d'un Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences (EDEC) signé entre l'État et une douzaine de branches adhérentes et du Plan d'Investissement dans les Compétences 2018-2022 (PIC). Cette initiative s'intègre également dans le cadre de l'appel à projet « Soutien aux démarches prospectives compétences » lancé par le Haut-commissariat aux compétences à destination des branches professionnelles.

OBJECTIFS



Évaluer les impacts constatés et anticipés de la crise au niveau national, par secteur et par territoire en matière d'emploi et les besoins en compétences associés.



Identifier les secteurs en capacité de reprendre leur activité et anticiper les besoins en emplois et en compétences.



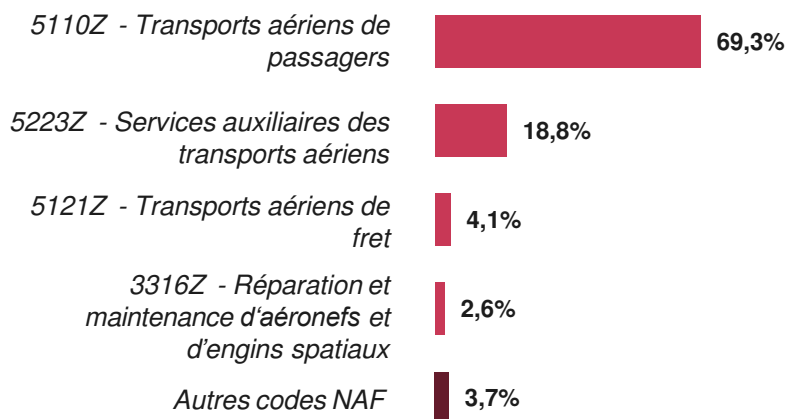
Proposer aux partenaires sociaux des pistes d'actions opérationnelles pour accompagner les entreprises et les salariés de la branche et faire face à cette crise.

Périmètre des branches

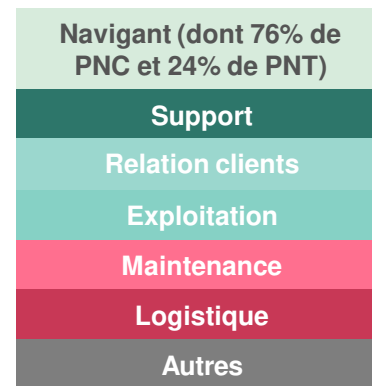
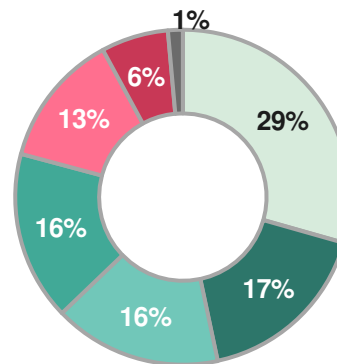
| CODES NAF | CODES IDCC |
|---|--|
| 5110Z – Transports aériens de passagers | 0275 – Personnel au sol des entreprises du transport aérien (CCN N° 3177) |
| 5121Z – Transports aériens de fret | 1944 – Personnel navigant technique des exploitants d'hélicoptères (CCN N° 3288) |
| 5223Z – Services auxiliaires des transports aériens | |
| 5229B – Affrètement et organisation des transports | |
| 3316Z – Réparation et maintenance d'aéronefs et d'engins spatiaux | |

Répartition des salariés du secteur par code NAF

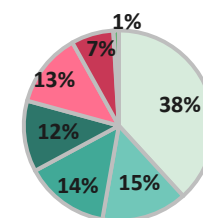
Source : DARES (en % des salariés présents au 31/12/2017)



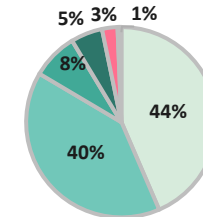
Près de 80% des effectifs se concentrent sur 4 familles métiers
Navigant, Support, Relation clients et Exploitation



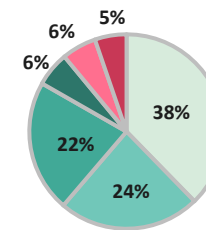
Compagnies aériennes
77%



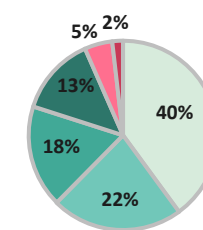
Assistance en escale
8%



Hélicoptères
0,2%



Aéroports
14%

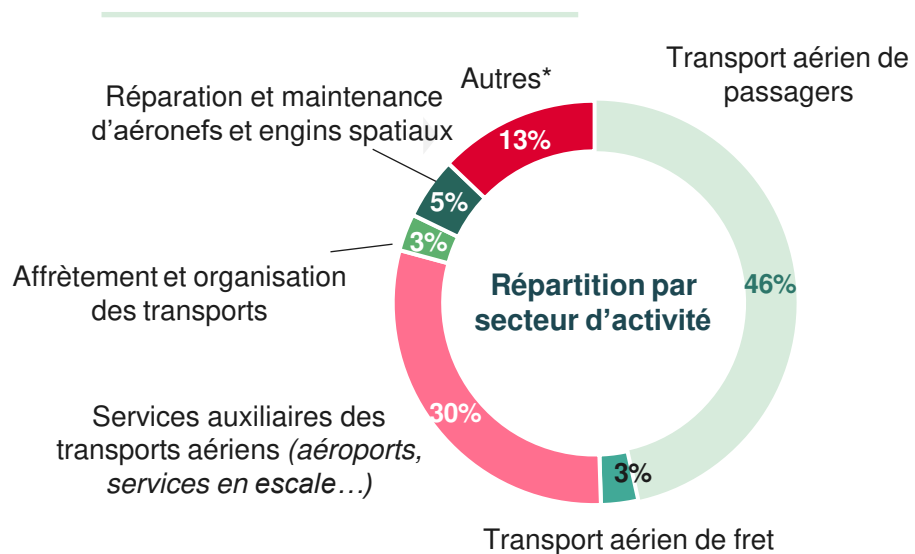


La présente étude porte sur plusieurs branches qui couvrent un large éventail d'entreprises et de métiers du secteur aérien, dont les compagnies aériennes (transport de passagers et de fret), les entreprises d'assistance en escale, de maintenance aéronautique, les aéroports, les exploitants d'hélicoptères et de drones à usage professionnel.

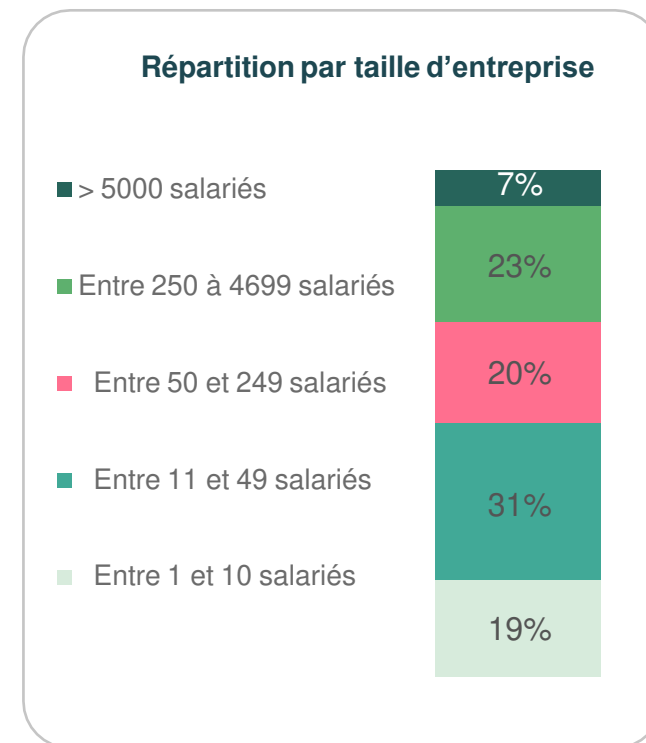
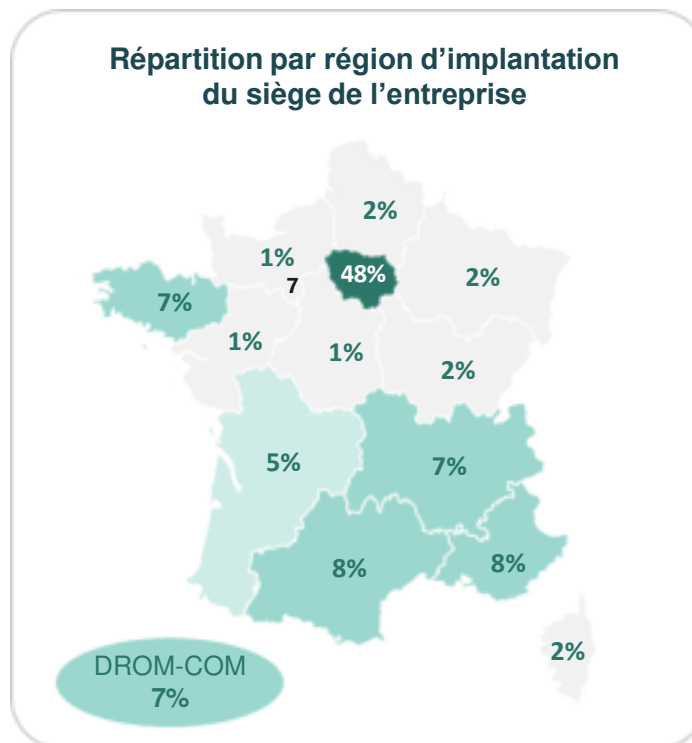
Plus de 90% des salariés entrant dans ce périmètre sont employés par des entreprises enregistrées sous 3 codes NAF : 69% dans les transports aériens de passagers (5110Z), 19% dans les services auxiliaires des transports aériens (5121Z) et 4% dans les transports aériens de fret (5223Z). Les « autres codes NAF » présents dans le secteur incluent principalement les activités de restauration collective (5629A) et d'affrètement et d'organisation des transports (5229B).

Près de 80% des effectifs se concentrent sur 4 familles métiers : navigant, support, relation clients et exploitation.

Panel des répondants à l'enquête – 108 réponses exploitables



*Autres = activités sociales, syndicats, associations, organismes de formation...



Les résultats de l'enquête sont présentés bruts, sans redressement par taille d'entreprise, secteur d'activité ou implantation régionale.

A ce titre, il faut être avisé que le panel des répondants est légèrement biaisé par rapport à la réalité du secteur :

- Secteur d'activité : sous-représentation de l'activité du transport aérien de passagers ; sur-représentation de celle des services auxiliaires des transports aériens (30% des répondants contre moins de 20% des salariés).
- Région d'implantation : sous-représentation des Hauts-de-France et de l'Île-de-France ; sur-représentation de la Bretagne, des DROM-COM et de la Corse notamment.

Partie 1

Etat des lieux du secteur avant la crise sanitaire

AKTO



Panorama socio-économique du secteur

L'activité et les effectifs du secteur sont très concentrés au sein de quelques grandes entreprises, sur le transport aérien de passagers et dans la région Île-de-France (où l'on retrouve plus d'un salarié sur deux). 90% des salariés sont en CDI et moins de 15% d'entre eux sont employés à temps partiel.

Chiffres clés

Source : Insee, DADS (données au 31/12/2017), redressement KYU



83 700
salariés



40,6%
de femmes



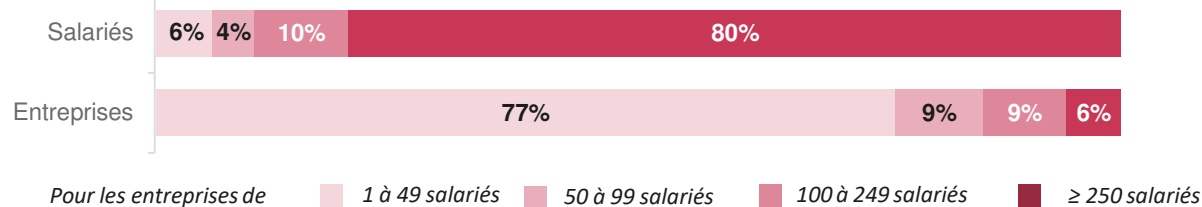
640 entreprises
1010 établissements



86% de contrats à
temps complet

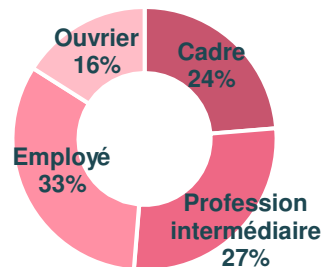
Répartition des entreprises et des effectifs du secteur

Source : Dares, données DADS au 31/12/2017



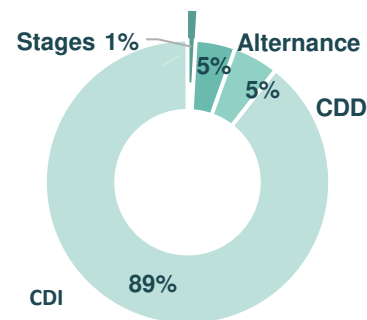
Répartition des salariés par catégorie socio-professionnelle (CSP)

Source : Dares, données DADS au 31/12/2017



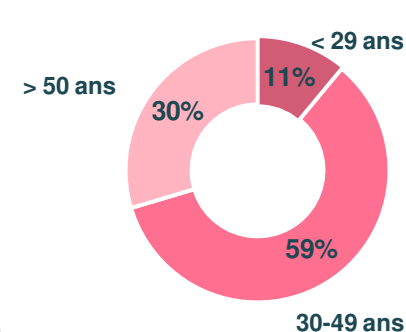
Répartition des salariés par type de contrat

Source : Dares, données DADS au 31/12/2017



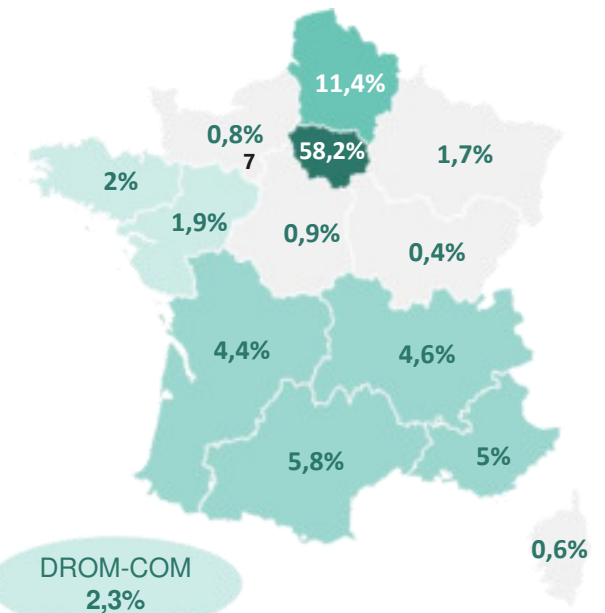
Répartition des salariés par âge

Source : Dares, données DADS au 31/12/2017



Répartition régionale des salariés

Source : enquête entreprises F NAM/KYU 2019 (en % selon le lieu d'habitation en 2018)



Les tendances observées et anticipées avant crise : un secteur porteur de croissance et une stabilisation des effectifs

Le secteur expérimentait une croissance continue de son chiffre d'affaires, soutenue par l'augmentation du trafic passagers. Ce dynamisme a entraîné une stabilisation des effectifs après une période de décroissance.

Le chiffre d'affaires des entreprises françaises du secteur aérien a connu une augmentation de 3,4% en 2019, et il était anticipé que cette dynamique se poursuive en 2020. Cette croissance pouvait être attribuée à des facteurs divers :

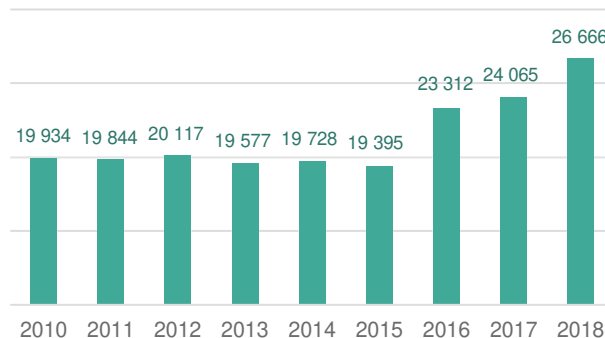
- La **hausse continue du trafic de passagers**, notamment sur le segment des longs et moyens courriers, avec une fréquentation étrangère dynamique :
 - 174 millions de passagers dénombrés en métropole en 2019.
 - Depuis 2014, une croissance deux fois plus rapide du nombre de voyageurs effectuant un vol vers ou depuis l'international que du nombre de passagers domestiques.
- Une situation économique favorable.
- Les évolutions technologiques pouvant faciliter des gains de productivité (optimisation énergétique, meilleurs taux de remplissage...).

Les effectifs du secteur, après avoir longtemps diminué, s'étaient stabilisés depuis 2015. Avant la crise sanitaire, il était anticipé que les effectifs restent globalement stables en 2020 et au-delà (au moins jusqu'à l'horizon 2030), en raison :

- Des **16 100 départs à la retraite attendus entre 2019 et 2028** (un salarié du secteur sur trois ayant plus de 60 ans).
- De la hausse légère mais continue des recrutements anticipée :
 - Pour remplacer les départs à la retraite.
 - Pour combler les nouveaux besoins en métiers et en compétences.

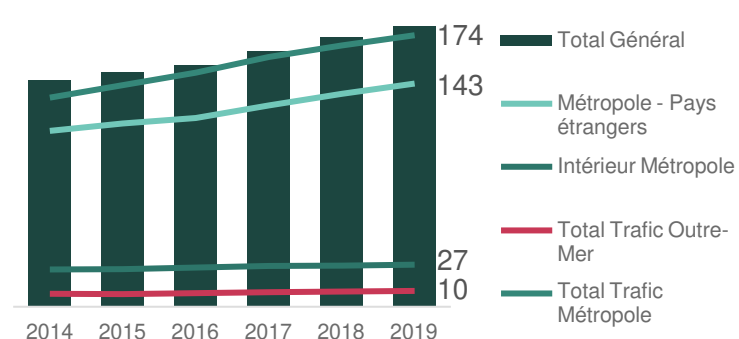
Évolution du chiffre d'affaires du secteur

Source : Insee (base Esane), traitement KYU, en millions d'euros



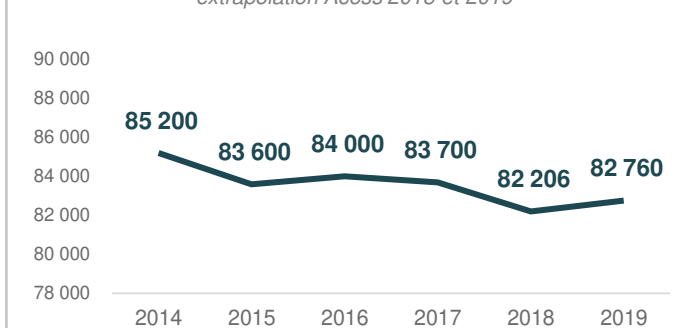
Évolution du trafic aérien de passagers en France

Source : DGAC 2020, en millions de passagers



Évolution des effectifs du secteur

Source : Dares pour les données 2014 à 2017, extrapolation Acoess 2018 et 2019



Les tendances observées et anticipées avant crise : le renforcement de la concurrence étrangère et la concentration du secteur

Les acteurs français du transport aérien continuaient de faire face aux défis du renforcement de la concurrence étrangère, de la dégradation des marges d'exploitation et de la concentration du secteur.

Les prévisions de croissance n'ocultaient pas un certain nombre de facteurs de prudence :

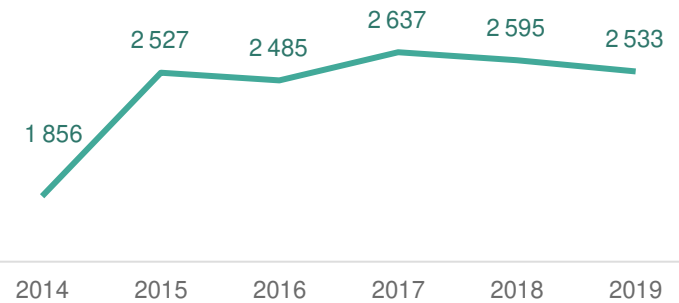
- **Le recul du pavillon français** face à une concurrence accrue, venant notamment des compagnies étrangères et/ou low-cost.
- Un trafic de fret maussade :
 - En stagnation depuis 2015.
 - Souffrant du ralentissement du commerce international dans un contexte d'incertitudes fortes (tensions commerciales, Brexit...).
- La dégradation des marges d'exploitation observée par de nombreuses compagnies (notamment due à une hausse des dépenses de carburant).

Une autre tendance majeure observée au cours des années 2010 était la concentration de l'activité sectorielle, à attribuer notamment au renforcement de la concurrence étrangère :

- 78% du trafic intérieur a été opéré par des compagnies aériennes françaises en 2019 (4 points de moins qu'en 2014), soit 26 millions de passagers transportés.
- Le pavillon français restait dominé par le leader Air France-KLM, qui a capté 66% des passagers ayant voyagé avec des compagnies aériennes françaises en 2019.
- Cette concentration a semblé se confirmer avec la liquidation des compagnies aériennes Aigle Azur et XL Airways à l'automne 2019.

Évolution du trafic de fret et de courrier sur les aéroports de la métropole

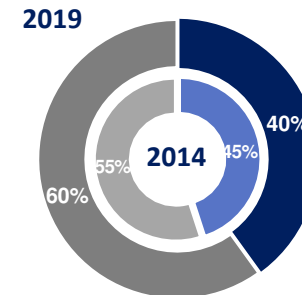
Source : DGAC 2020, en millions de tonnes



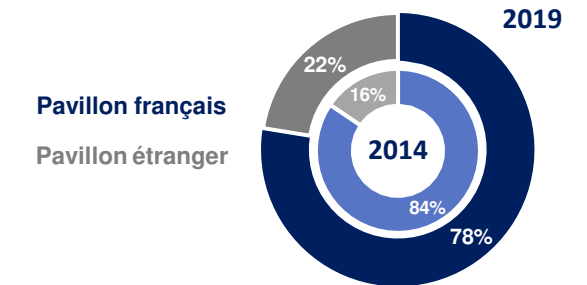
Le recul de la part du pavillon français en 2019

Source : DGAC 2020, en %

Total des vols touchant la France (au départ ou à destination de la France)



Vols domestiques



Les tendances observées et anticipées avant crise : la transition écologique

Les acteurs français du transport aérien étaient parvenus à améliorer leur efficacité énergétique mais pâtissaient de la dégradation de l'image du secteur auprès du grand public.

Le secteur aérien a commencé à investir tôt dans sa transition écologique et se trouvait dans une dynamique d'amélioration de son efficacité énergétique. En France, entre 2000 et 2018, on a constaté :

- Une augmentation du trafic de passagers de 69%, contre une augmentation de 21% des émissions de CO2 émises par le transport aérien.
- Soit **une baisse significative de la quantité de CO2 émise par passager transporté.**

Les acteurs de l'aérien ont pris des mesures pour réduire leur impact environnemental à différents niveaux :

- Institutionnel : échange de quotas d'émissions, programme CORSIA...
- Constructeurs : optimisation et allègement des moteurs, investissements dans les biocarburants...
- Compagnies aériennes : éco-roulage, éco-pilotage, compensation carbone des vols.

Les efforts consentis par les entreprises du secteur de l'aérien pour réduire leur empreinte écologique n'étaient toutefois pas toujours reconnus par le public français :

- Surestimation de l'empreinte écologique du secteur (qui représentait entre 2 et 3% des émissions globales de CO2).
- Dégradation de l'image de l'aérien illustrée par le phénomène du « flygskam ».

Le secteur faisait l'objet de nombreuses critiques et régulations. Combinée avec la concurrence accrue des autres modes de transport, elles constituaient une source d'inquiétude pour les acteurs du transport aérien, qui craignaient de voir de nouveaux emplois menacés dans certains bassins d'activité (Bordeaux, Nantes, Lyon, Clermont-Ferrand...).

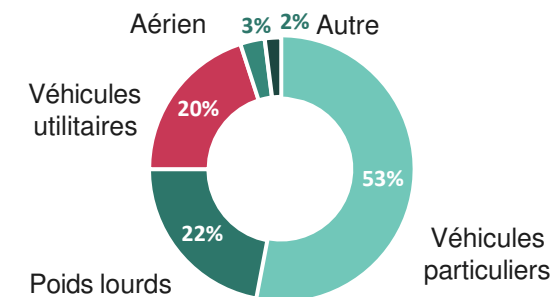
En France, les émissions par passager transporté ont baissé de 28% entre 2000 et 2018

Source : DGAC, Chaire Pégase

| Année | 2000 | 2010 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Passagers aériens transportés (en millions) | 101,7 | 124,8 | 144,8 | 149,9 | 154,6 | 164,1 | 172,4 |
| Tonnes de CO2 (en millions) | 18,7 | 19,9 | 20,9 | 21,3 | 21,4 | 21,9 | 22,7 |
| Tonnes de CO2 par passager transporté (en millions) | 0,183 | 0,159 | 0,144 | 0,142 | 0,138 | 0,133 | 0,131 |

Part des émissions de CO2 par mode de transport en France métropolitaine en 2017 (vols internes uniquement)

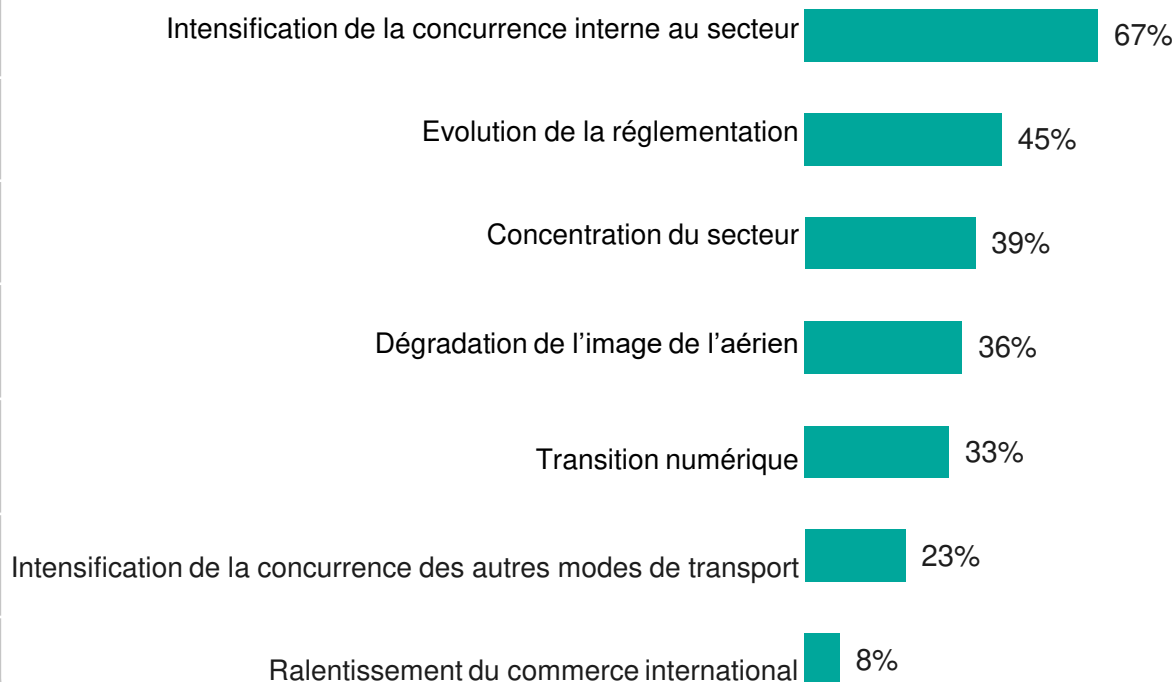
Source : Compte transports 2018



Les principaux facteurs d'évolution en cours avant la crise selon les entreprises

L'intensification de la concurrence, en particulier intra-sectorielle, a été identifiée comme le facteur d'évolution principal du secteur aérien avant la crise. L'évolution de la réglementation applicable aux entreprises et la concentration du secteur constituaient également des dynamiques structurantes.

Avant la crise sanitaire, quels étaient les trois principaux facteurs d'évolution à l'œuvre pour votre entreprise ? *Questionnaire KYU/AKTO*



Au vu des résultats de l'enquête, l'intensification de la concurrence constituait la principale préoccupation des entreprises du secteur avant la crise sanitaire :

- Près de 7 répondants sur 10 ont identifié la concurrence interne au secteur comme facteur d'évolution majeur avant la crise :
 - Montée en puissance des compagnies low-cost.
 - Dégradation des marges d'exploitation causée par l'arrivée de nouveaux concurrents qui cassaient les prix.
- Ce phénomène avait tendance à accentuer la concentration sectorielle, troisième facteur d'évolution le plus cité (39%).
- La concurrence des autres modes de transport, citée par un quart des répondants, était vraisemblablement considérée comme secondaire par rapport à la concurrence intra-sectorielle.

L'évolution de la réglementation a également été retenue comme l'une des principales sources d'incertitude pour les entreprises du transport aérien (45% des répondants) :

- Avant la crise, le secteur était déjà l'un des plus régulés du pays (fiscalité, environnement, sécurité...).
- Selon plusieurs professionnels interrogés dans le cadre d'un entretien d'approfondissement, **la législation en vigueur était appliquée quasiment sans distinction à toutes les entreprises du secteur, quelle qu'en soit la taille**. Cela était vécu comme une injustice et une distorsion de la concurrence pour les petites compagnies aériennes, notamment spécialisées dans l'aviation d'affaires.

Partie 2

Impact de la crise sanitaire sur le secteur

AKTO



Impact de la crise sanitaire sur le secteur : synthèse et points clés

Un recul du trafic aussi brutal qu'inédit

- Un recul du nombre de passagers de -66% au niveau mondial.
- Un trafic français qui se situe en 2020 autour de 30% de l'activité observée en 2019.

Une baisse du chiffre d'affaires généralisée

- Le CA de la branche se situerait à -48% sur les neuf premiers mois de l'année.
- 90% des répondants à l'enquête font état d'une diminution de leur CA en 2020.

Un secteur qui ne bénéficie pas d'une grande capacité de rebond

- Contrairement à la plupart des autres secteurs, y compris les plus touchés par la crise, **le trafic aérien n'a pas connu de rebond significatif après le premier confinement.**

Des régions et des entreprises impactées plus ou moins lourdement

- Toutes les entreprises sont lourdement touchées, mais celles dont l'activité principale est le transport de passagers, ainsi que les TPE et les grandes entreprises, semblent légèrement plus impactées que les PME.
- Les régions dépendantes du tourisme ou incluant des bassins d'emploi centrés autour de l'aéronautique apparaissent particulièrement vulnérables.

Des effectifs déjà en baisse

- En dépit des aides de l'Etat, une majorité d'entreprises font déjà état d'une baisse de leurs effectifs et cette diminution pourrait s'accroître dans les mois et années à venir.
- Un large spectre de métiers risque d'être affecté.

Le manque de visibilité à court, moyen et long-terme

- L'incapacité de se projeter fait partie des principaux obstacles auxquels font face les entreprises.
- Les éléments politiques dont dépend la reprise du trafic et les effets néfastes d'une reprise « en yoyo » rendent les entreprises frileuses à l'idée de se projeter au-delà de 2021.

Diminution sans précédent de l'activité du transport aérien

La chute spectaculaire du trafic aérien de passagers (- 66% au niveau mondial) a plongé l'intégralité de l'écosystème sectoriel dans une crise inédite. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises ne doivent leur survie qu'à la perfusion des aides de l'Etat. A terme, la crise pourrait entraîner la disparition de milliers d'emplois et renforcer la concentration du secteur.

La pandémie et les restrictions qu'elle a entraînées ont plongé le secteur aérien dans une crise historique. Sa conséquence principale a été d'interrompre la croissance continue du nombre de passagers observée depuis plusieurs dizaines d'années :

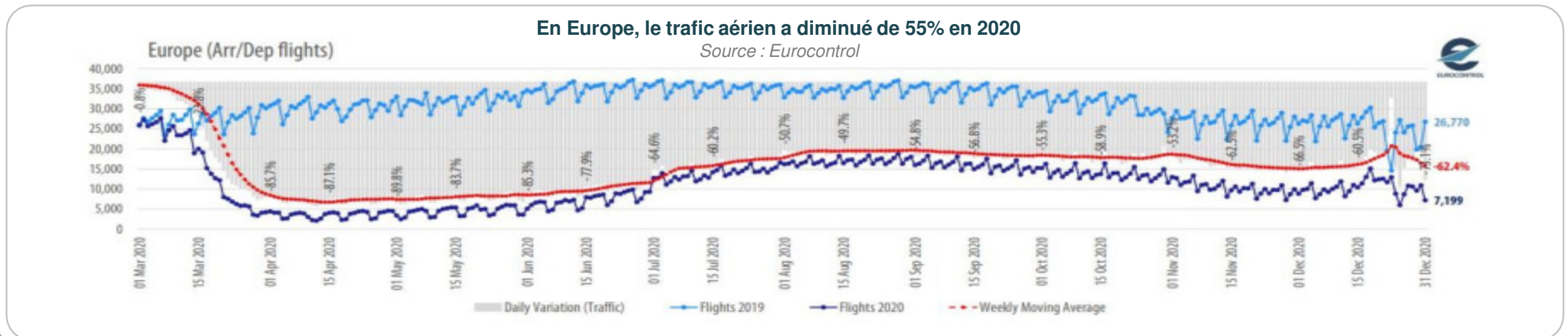
- Chute de 66% du trafic mondial de passagers par rapport à 2019 :
 - Les trafics domestiques (-48,8%) ont mieux résisté que le trafic international (-75,6%).
- 54,1 millions de passagers comptabilisés en France en 2020, soit 30,2% du trafic sur la même période en 2019.

Cela a eu un impact massif sur le niveau d'activité et le chiffre d'affaires des entreprises du secteur :

- Pertes des compagnies aériennes évaluées à 370 milliards de dollars.
- Baisse d'activité d'environ 70% des aéroports en France :
 - En novembre, le Conseil international des aéroports européens tirait la sonnette d'alarme en déclarant que 193 aéroports européens seraient au bord de la faillite.
 - En France, de nombreux aéroports sont en risque de cessation de paiement. Les petits aéroports régionaux sont particulièrement fragilisés.
 - L'Union des Aéroports Français table sur des prévisions de moins 50% en 2021 par rapport à 2019.

Cette crise va vraisemblablement accentuer la concentration du secteur :

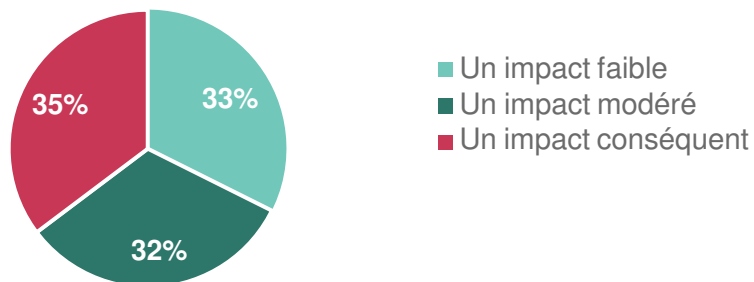
- Menaces sur les entreprises et les emplois, en France et dans le reste du monde.
- Faillites de plusieurs entreprises à l'international (Miami Air, Fly Be...).
- Rachats spectaculaires (comme celui d'Air Europa par IAG pour 500 millions d'euros).



L'impact différencié de la crise selon les régions

Les répondants sont plus nombreux à craindre un « impact conséquent » de la crise quand ils sont établis dans une région dépendante du tourisme ou incluant des bassins d'emploi centrés autour de l'aéronautique.

Selon vous, quel impact l'évolution de votre activité pourrait-elle avoir sur l'emploi dans votre région ? *Questionnaire KYU/AKTO*



Les répondants sont équitablement répartis entre ceux qui considèrent que leur région sera particulièrement affectée par la crise du secteur du transport aérien, et ceux qui estiment que celle-ci n'aura qu'un impact faible ou modéré.

Parmi les répondants qui ont opté pour « un impact conséquent », on note que :

- Les régions où se trouvent des bassins d'emplois dans l'aéronautique enregistrent un taux plus élevé que les autres (Bretagne, Occitanie notamment).
- Les régions dépendantes du tourisme se trouvent également plus durement touchées (PACA, Bretagne).
- L'Île-de-France se trouve dans une situation particulière : bien que l'aéronautique et le tourisme y constituent des secteurs moteurs, son activité y est plus diversifiée et l'impact de la crise du transport aérien y est potentiellement moindre que dans d'autres régions.

La crise suscite des craintes importantes vis-à-vis de l'avenir de certains bassins d'emplois



Partie 3

Stratégies mises en œuvre face à la crise

AKTO



Stratégies mises en œuvre face à la crise : synthèse et points clés

La gestion de la trésorerie, principale difficulté à laquelle sont confrontées les entreprises

- La plupart des entreprises font face à des problèmes de liquidité immédiats, et risquent d'être confrontées à plus long-terme à des problèmes de solvabilité susceptibles de menacer leur survie.
- Les aides de l'Etat semblent insuffisantes pour faire face à ces difficultés et la priorité est de trouver des sources de revenus.

Des aides de l'Etat bien mobilisées

- L'immense majorité des entreprises a eu recours aux dispositifs d'aide économique et sociale proposés par l'Etat, en particulier l'activité partielle et le report ou l'exonération des cotisations sociales.
- Les grandes entreprises sont davantage concernées par les prêts directs de l'Etat, par le FNE-formation et par les dispositifs nécessitant une négociation collective, dont l'APLD et les plans sociaux.

Des facteurs de déstabilisation exogènes

- Les leviers d'action à la disposition des entreprises sont limités.
- **Leur activité est fortement dépendante de la reprise du trafic de passagers, elle-même tributaire des conditions sanitaires et des décisions politiques sur lesquelles les entreprises n'ont pas la main.**

Des stratégies principalement destinées à gérer l'urgence

- Les entreprises tentent de minimiser leurs pertes **en adaptant leur offre de services aux circonstances, en tentant de diversifier leurs secteurs clients et en s'efforçant de faire diminuer leurs coûts fixes.**
- La crise a également pu servir d'**accélérateur à certaines réorganisations internes ou investissements (rationalisation des flottes, transition écologique...) déjà envisagés ou à l'œuvre avant l'arrivée de la pandémie.**

Des baisses d'effectifs qui devraient s'accélérer dans les mois à venir

- Malgré les dispositifs d'aide mis en place par l'Etat, des premières diminutions d'effectifs ont eu lieu et sont en cours. Les travailleurs temporaires (CDD, stagiaires, alternants) dont les contrats ont été rompus ou n'ont pas été renouvelés ont été les premiers touchés, même si les effectifs permanents n'ont pas été épargnés. Les prochains recrutements pourraient davantage prendre la forme de contrats temporaires.

La réalisation d'une estimation provisoire de la baisse des effectifs à l'horizon 2022

- Les entreprises sondées ont indiqué des variations d'effectifs permettant de réaliser une première modélisation de l'évolution des effectifs globaux.
- Ces variations permettent d'anticiper une baisse des effectifs minimale de l'ordre de 17% entre décembre 2019 et la fin 2022, soit au moins 14 000 emplois.
- Il faut néanmoins noter que cette estimation réalisée au premier trimestre 2021 ne tient pas compte des annonces plus récentes.

Partie 4

Perspectives socio-économiques

AKTO



Perspectives socio-économiques : synthèse et points clés

Une crise qui a bouleversé les projections

- Avant la crise, l'intensification de la concurrence (intra-sectorielle notamment) et l'évolution de la réglementation étaient identifiés comme les principaux facteurs d'évolution du secteur aérien.
- Après la crise, les entreprises semblent davantage préoccupées par la dégradation de l'image de l'aérien et le ralentissement du commerce international.

La chute spectaculaire du trafic de long et moyen-courrier

- La crise a aussi rebattu les cartes en matière de segmentation du trafic. **Le long et moyen-courrier**, qui portait la croissance du secteur avant la pandémie, **a subi un choc plus important que le trafic de court-courrier**.
- **Les liaisons domestiques (dont les vols en direction des DROM-TOM) se sont mieux maintenues mais restent sous la menace de régulations futures.**

Une clientèle affaires qui pourrait être plus structurellement impactée

- La clientèle affinitaire est celle qui s'est le mieux maintenue pendant la crise. Le segment loisirs a expérimenté une baisse très importante mais cette clientèle devrait revenir relativement rapidement quand les conditions sanitaires et politiques le permettront.
- **L'avenir de la clientèle affaires est beaucoup plus incertain**, certains craignant un **bouleversement structurel** des habitudes des entreprises.

La résilience du trafic de fret

- Le trafic de fret a lui aussi subi une baisse en 2020, mais bien moindre que celle du trafic de passagers.
- Certaines entreprises ont donc misé sur cette activité pour minimiser leurs pertes, sans parvenir à compenser la chute du nombre de passagers.

La contrainte réglementaire et environnementale

- Le secteur aérien fait toujours partie des secteurs les plus régulés, sur le plan environnemental notamment. Certains plans d'aide aux compagnies aériennes ont été accordés en échange d'engagements plus importants en la matière.
- **Des incertitudes demeurent sur l'applicabilité de ces mesures et sur le renforcement de la concurrence étrangère auquel elles pourraient conduire.**

L'imprévisibilité et la longueur de la reprise

- Le niveau d'activité de 2021 devrait être légèrement au-dessus de celui de 2020, mais **la plupart des entreprises refuse de se projeter, la reprise étant trop dépendante de facteurs exogènes** (vaccination, restrictions de déplacements...).
- En attendant, les entreprises vont devoir adapter leurs modèles économiques à des circonstances inédites et mouvantes.

Reconfiguration du trafic

Avant la crise, la plupart des observateurs avaient identifié les vols de long et moyen-courrier comme les principaux moteurs de la croissance du secteur. Or, ceux-ci sont démesurément impactés par la crise. Celle-ci a rebattu les cartes en matière de configuration du trafic et il est difficile de prévoir comment la situation évoluera dans les années à venir. Beaucoup d'entreprises semblent miser, au moins à court-terme, sur le trafic affinitaire et la clientèle loisir pour porter une reprise qui se fait toujours attendre.

La montée en puissance du trafic domestique au détriment des vols de long et moyen-courrier :

- Les vols de long et moyen-courrier, qui avaient été les principaux moteurs de la croissance du trafic aérien ces dix dernières années, sont ceux qui ont enregistré la plus grande chute du nombre de passagers.
- En 2020, ce sont donc les liaisons domestiques (notamment à destination des DROM-COM) et, dans une moindre mesure, avec l'Afrique qui ont permis de soutenir l'activité.

La segmentation de la clientèle :

- **Trafic affinitaire** : les voyages pour motifs familiaux semblent être ceux qui se sont le mieux maintenus pendant la crise.
- **Clientèle loisir** : les voyages touristiques ont été lourdement impactés par la crise, mais on constate que ce segment de la clientèle repart relativement vite lorsque les conditions le permettent (selon les réouvertures de frontières et la sévérité des exigences sanitaires à l'arrivée).
- **Voyages d'affaires** : la chute des voyages d'affaires a été très sévère et lourde de conséquences pour les entreprises du secteur, **avec de nombreuses compagnies dépendantes de cette clientèle pour faire du bénéfice**. Celle-ci n'est pas encore revenue et de nombreux observateurs anticipent **une restructuration profonde et de long-terme de ce marché**.

Quels sont selon vous les deux segments de clientèle qui repartiront le plus rapidement ? Questionnaire KYU/AKTO



La résilience du trafic de fret :

- Malgré le ralentissement du commerce mondial (avec une baisse de 6,2% du volume de produits transportés en avion de janvier à octobre), **le trafic de fret et les activités de cargo ont permis à plusieurs compagnies aériennes de maintenir un certain niveau d'activité** pendant de la crise, en y réaffectant une partie de leurs ressources.
- La réduction de l'offre a en effet causé une hausse des tarifs.
- Les professionnels du secteur semblent prudemment optimistes quant à ses perspectives pour 2021 :
 - Anticipation d'une mobilisation commerciale et médicale accrue (transport de vaccins).
 - Intérêt grandissant pour cette activité, y compris venant d'acteurs externes (lancement d'une compagnie de fret aérien par CMA-CGM, achat d'onze avions par Amazon...).
- Toutefois, **l'activité fret/cargo ne constituera pas une solution de long-terme**. Pour les entreprises dépendantes du trafic de passagers :
 - Elle ne compensera pas la chute du trafic de passagers.
 - Ni les appareils ni les salariés n'y sont adaptés.

Préoccupations environnementales et incertitudes juridiques

La crise sanitaire n'a pas occulté les préoccupations environnementales, et il est attendu que le secteur aérien continue ses investissements dans la transition écologique malgré les grandes difficultés économiques qu'il traverse. L'implication accrue de l'État depuis la mise en place de dispositifs de soutien du secteur a tendance à augmenter les incertitudes réglementaires en la matière.

La question environnementale n'a pas été occultée par la crise sanitaire et certains voient celle-ci comme une opportunité pour le secteur aérien d'accélérer sa transition écologique et de réduire son empreinte carbone. En France, les aides importantes fournies par l'État au secteur lui a permis de se positionner sur certains dossiers et d'obtenir des concessions, dont voici certains exemples visibles :

- Air France-KLM : annonce de la réduction de l'offre de vols intérieurs de 40% d'ici fin 2021, et de la restructuration de l'offre des filiales Hop! et Transavia autour de certains hubs ou dessertes.
- ADP : demande par le gouvernement de la présentation d'un nouveau projet pour le quatrième terminal de Roissy-Charles de Gaulle.

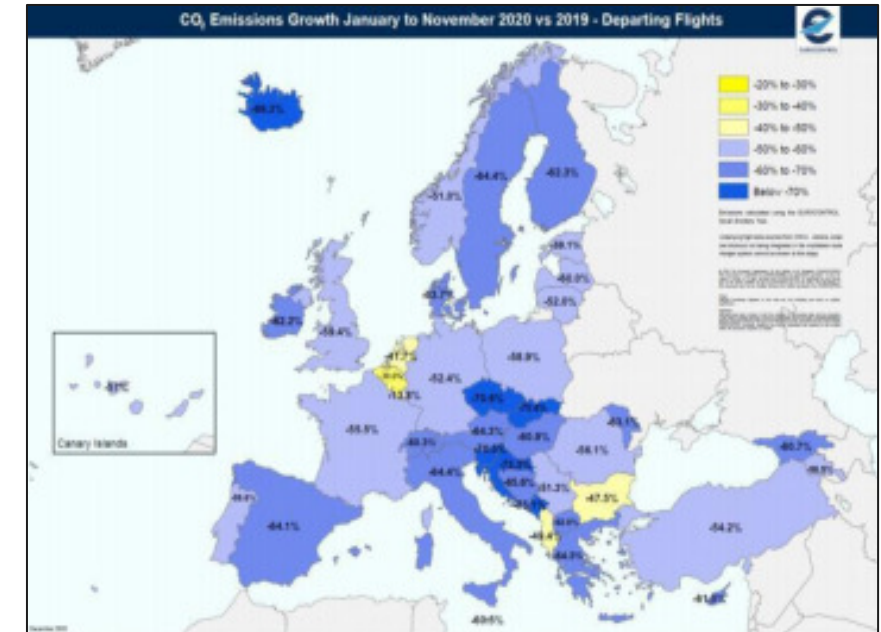
À terme, l'objectif du gouvernement est la suppression des lignes aériennes intérieures pouvant être remplacées par des trajets ferroviaires de moins de 2h30.

La pression publique visant l'aérien est peu comprise par les acteurs du secteur, alors même que...

- Les émissions de CO2 du secteur ont chuté de plus de moitié en 2020 en Europe.
- Beaucoup d'entreprises poursuivent leur transition écologique (par exemple, via le rajeunissement et la modernisation des flottes d'aéronefs).

Cette régulation implique aussi une grande incertitude juridique pour les entreprises :

- Incertitude sur l'applicabilité juridique de certaines annonces gouvernementales, dont :
 - La question de la possibilité pour l'État d'interdire la desserte de lignes intérieures à des compagnies étrangères.
 - Les possibles contreparties exigées par l'Union européenne en échange du projet de recapitalisation d'Air France-KLM.
- Dénonciation plus globale du manque de connaissance du secteur par le régulateur, alors que les encadrements juridiques sont appliqués presque sans différenciation à des entreprises de taille et d'activités très variées.



En 2020, le trafic aérien a émis 56,7% d'émissions de CO2 de moins qu'en 2019 sur le continent européen

Source : Eurocontrol (mois de janvier-novembre)

Perspectives de reprise (1/2)

Le secteur aérien devrait connaître un rebond mécanique de son activité après la chute enregistrée en 2020, mais même les scénarios optimistes anticipent qu'il faudra attendre 2023 ou 2024 avant de retrouver le niveau d'activité record observé en 2019.

Des perspectives de reprise très incertaines

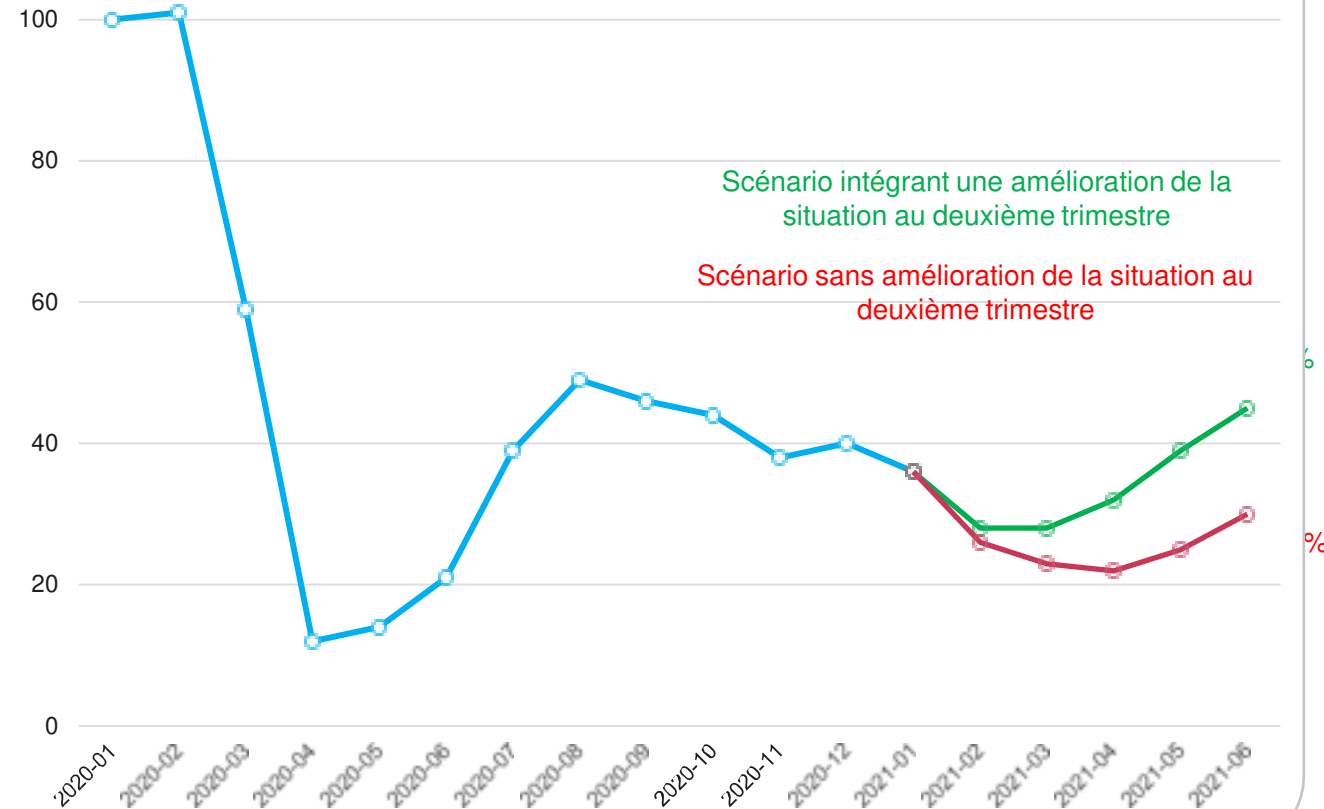
- Après une chute du chiffre d'affaires des entreprises du transport aérien estimée à 55% en 2020, on prévoyait initialement que l'année 2021 voie leur activité rebondir mécaniquement de 50%.
- Néanmoins, même si les campagnes de vaccination s'avéraient efficaces, l'IATA estime qu'il faudra attendre 2023 pour que les voyages privés retrouvent leur niveau d'avant crise, et au moins 2024 s'agissant des voyages professionnels.

La reprise s'annonce donc très lente et incertaine :

- En 2020, l'été et la période des fêtes ont permis à certaines entreprises de faire remonter leur niveau d'activité, mais celui-ci est resté loin des niveaux de 2019 et largement insuffisant pour compenser les pertes du reste de l'année.
- Jusqu'ici, les chiffres de l'hiver 2020-2021 sont décevants et la fermeture des frontières européennes augure un premier trimestre catastrophique.
- Plusieurs professionnels du secteur ont déclaré lors des entretiens d'approfondissement qu'ils préféreraient une reprise peut-être plus lente mais par paliers et donc plus prévisible qu'une reprise par vagues, telle que cela a été observé en 2020, avec un effet yoyo.

Evolution du trafic européen, à partir d'un indice 100 basé sur le niveau d'activité de 2019

Source : Eurocontrol



Perspectives de reprise (2/2)

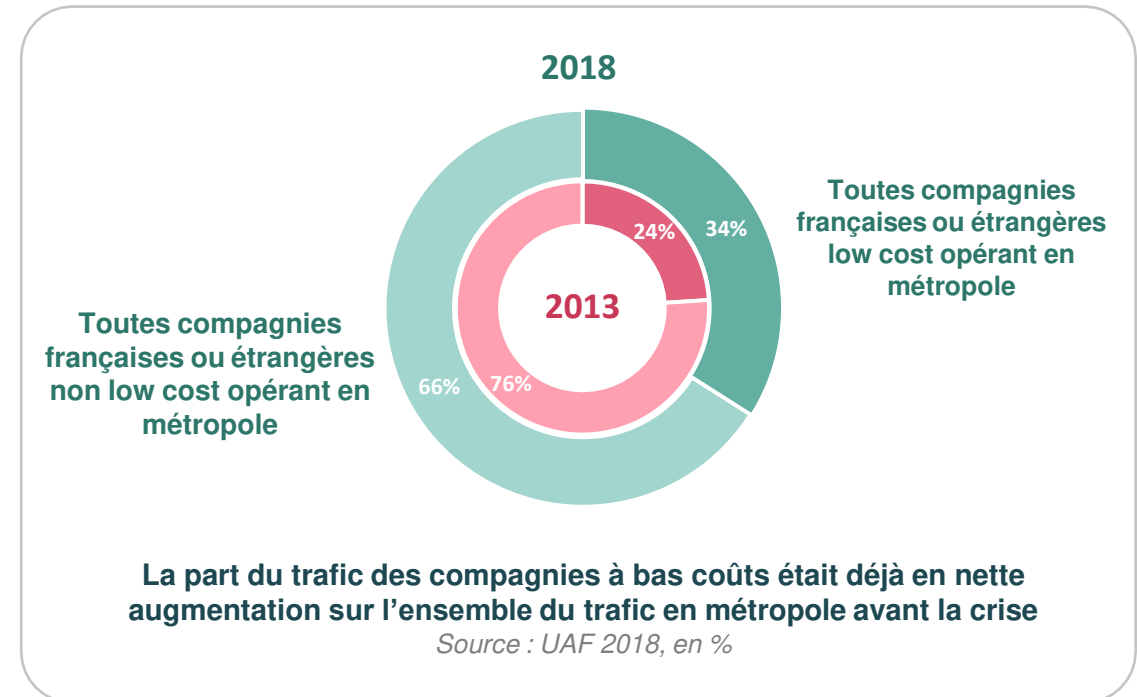
Les perspectives de reprise incertaines obligent les entreprises du secteur à réinterroger leurs modèles économiques. Cependant, selon leur taille et leur secteur d'activité, elles ne sont pas toutes en mesure d'ajuster leur offre ou leurs ressources. Par ailleurs, de nombreux observateurs craignent que la concurrence étrangère sorte renforcée de la crise et continue de gagner des parts de marché en France.

En attendant une normalisation du trafic qui n'interviendra vraisemblablement pas avant plusieurs années, les entreprises du secteur doivent s'adapter aux nouvelles dynamiques du marché, ce qui impliquera probablement une réorientation de l'offre et des ressources disponibles :

- **Réflexion autour de l'équilibre classe affaires/classe économique/cargo** duquel dépend le modèle économique de nombreuses compagnies aériennes.
- Des stratégies d'adaptation plus ou moins faciles à mettre en œuvre selon l'activité principale de l'entreprise : les aéroports et les entreprises d'assistance en escale, notamment, ont **peu de leviers à mobiliser sur la gestion de leurs flux et de leur niveau d'activité.**

Parallèlement, certains observateurs craignent que la concurrence étrangère sorte renforcée de la crise. Trois phénomènes distincts pourraient avoir un impact sur l'avenir du pavillon français :

- Les professionnels du secteur sont nombreux à estimer que les compagnies low cost spécialisées dans le court courrier, souvent plus agiles et avec une bonne maîtrise de leurs coûts, sont mieux armées pour faire face à la crise.
- La régulation par l'Etat des compagnies étrangères qui opèrent en France pourrait se trouver entravée par les garanties prévues par le droit européen, alors que les compagnies françaises seront peut-être tenues de l'appliquer.
- La marge de manœuvre de l'Etat pour aider les groupes français pourrait se trouver limitée par les accusations de distorsion de la concurrence (plainte pour aide d'Etat déposée par Ryanair contre la France devant la justice européenne).



Partie 5

Focus sur les métiers et les compétences

AKTO

Focus sur les métiers et les compétences : synthèse et points clés

Un impact sur tous les métiers et activités

- Aucun métier ni secteur d'activité n'est épargné par la crise. Tous devraient voir leurs effectifs diminuer à moyen-terme, en dépit des aides de l'Etat destinées à préserver l'emploi.
- Ceci dit, les baisses d'effectifs devraient a priori davantage affecter les personnels navigants, les métiers support et commerciaux et certains métiers de la piste et de l'exploitation.

L'enjeu central du maintien des compétences critiques

- Malgré les baisses d'effectifs, les entreprises doivent trouver un moyen de **garder un vivier de salariés suffisant pour soutenir la reprise du trafic quand elle interviendra**, même si elle devait s'avérer modeste.
- **Le maintien de compétences techniques cruciales, pour lesquelles les formations sont longues et peu nombreuses, constitue une priorité.** En ce sens, certains métiers de la maintenance critiques devraient être un peu moins affectés par les réductions d'effectifs.

Des besoins en compétences et en formation préexistants mais confirmés par la crise

- La crise a confirmé les besoins en compétences et en formation prioritaires déjà identifiés par les entreprises avant l'arrivée de la pandémie.
- Leurs priorités portent sur les formations dans **les domaines du numérique et de la communication**, ainsi que sur **le maintien et la mise à jour des compétences techniques essentielles pour que la reprise se déroule dans de bonnes conditions.**

Des capacités de reconversion variant selon le degré de spécialisation des profils

- Selon les professionnels du secteur, **la capacité de reconversion des salariés est fortement dépendante de la technicité et la transversalité de leurs compétences.**
- Les profils très spécialisés ou qui n'ont jamais travaillé dans un autre secteur devraient être plus vulnérables en cas de perte d'emploi.

Impact de la crise sur les besoins en métiers et recrutements

Si la crise n'a pas remis en question les besoins des entreprises en métiers techniques et digitaux, elle a inversé la dynamique de pénurie de pilotes. Pareillement, les recrutements de PNC, très nombreux avant la crise, ont énormément diminué puisque le trafic aérien reste en berne. En revanche, certaines entreprises pourraient avoir besoin de recruter dans la filière du fret.

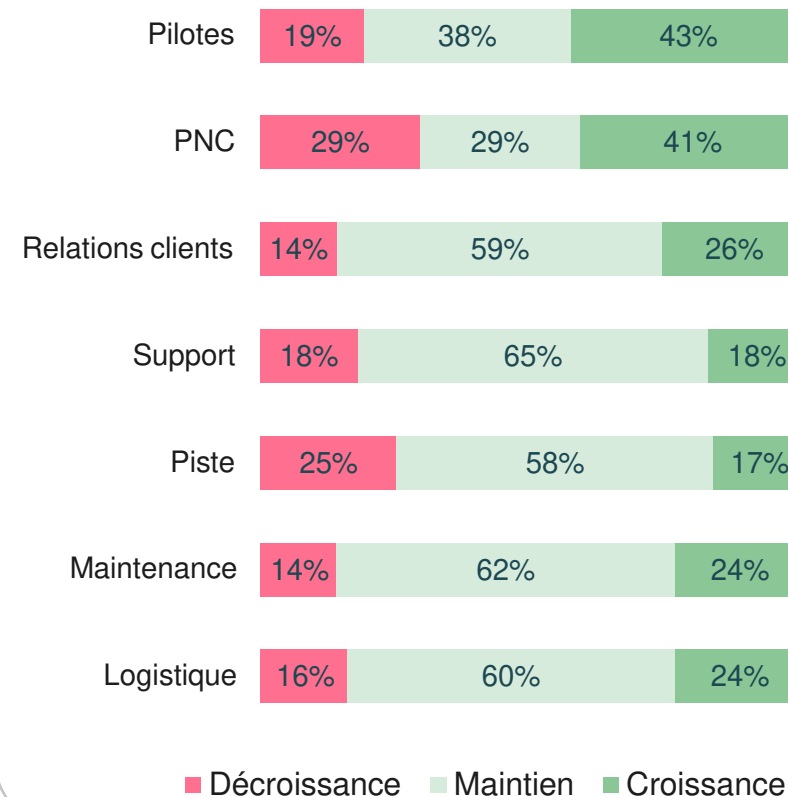
Avant la crise, les besoins en recrutement des entreprises du secteur concernaient principalement :

- Les pilotes et PNC, en raison de la croissance du trafic et de l'activité.
- Certains métiers techniques nécessitant des formations souvent longues et très ciblées (mécaniciens, ingénieurs spécialisés...).
- Les métiers liés au digital (data scientists, web marketing...).

Ces besoins ont en partie évolué avec la crise :

- Tendances confirmées ou maintenues :
 - **Les métiers techniques en maintenance restent cruciaux.** Malgré la baisse des effectifs enclenchée dans beaucoup de groupes, ces métiers sont relativement préservés car **les entreprises ne veulent pas perdre des compétences critiques dont elles auront besoin quand le volume du trafic repartira à la hausse.**
 - Les besoins en métiers liés au digital sont toujours présents, bien que de nombreuses entreprises ne soient pas en mesure de recruter dans l'immédiat.
 - Les activités de support et de relations clients devraient poursuivre une dynamique de décroissance déjà à l'œuvre avant la crise.
- Tendances inversées :
 - **Pilotes : l'offre de pilotes est désormais supérieure à la demande.** Les pilotes qui entrent sur le marché de l'emploi s'ajoutent aux profils plus expérimentés touchés par les plans de restructuration ou les faillites de compagnies aériennes.
 - **PNC** : les besoins en personnel navigant sont proportionnels au niveau du trafic aérien, et plusieurs compagnies ont donc gelé leurs recrutements, privilégiant le recours à des contrats temporaires pour les périodes de regain d'activité (pour l'été 2021 notamment).
- Nouvelles tendances :
 - Plusieurs professionnels interrogés ont également exprimé **de nouveaux besoins en métiers du fret.** Avant la crise, ce segment n'était pas en croissance mais **ces compétences spécialisées n'étaient déjà pas faciles à recruter.**

Dans votre entreprise, comment avaient tendance à évoluer les métiers suivants avant la crise ? *Questionnaire KYU/AKTO*



Profil les plus fragilisés

Certains salariés se trouvent dans une position particulièrement vulnérable. Il s'agit notamment des métiers les plus visiblement concernés par la chute du trafic (pilotes, PNC, métiers de l'exploitation et de la piste), des métiers dont la crise semble accélérer la décroissance (fonctions support, relations client), ainsi que des salariés très spécialisés qui, s'ils perdent leur emploi, auront des difficultés pour se reconvertir.

Au vu de l'ampleur de la crise que traverse le secteur, aucun métier ou segment d'activité n'est véritablement épargné. Néanmoins, les retours des professionnels permettent d'identifier certains profils davantage fragilisés par la crise :

- Les pilotes et les PNC, directement touchés par la chute du trafic aérien et largement concernés par les plans sociaux :
 - L'étude « The Pilot Survey 2021 » (menée par le média Flight Global et le cabinet Goose Recruitment) estime que seuls 43% des pilotes au niveau mondial sont en mesure de travailler.
 - Les pilotes sont également impactés par la rationalisation des flottes** mise en œuvre par un certain nombre de compagnies aériennes (conversion et formation à de nouveaux appareils pas toujours possible).
- Les métiers commerciaux et les fonctions support, dont l'activité fonctionne au ralenti en l'absence de clients.
- Les métiers d'exploitation et de piste, également affectés par la chute de l'activité dans les aéroports.

Au-delà de ces problématiques propres à certains métiers, il semble que ceux qui pourraient souffrir le plus de la crise sont :

- Les jeunes, qui ne pourront peut-être pas démarrer leur carrière dans l'aérien.
- Parmi ceux qui perdront leur emploi :
 - Les salariés très spécialisés dans des métiers propres à l'aérien qui auront des difficultés à se reconvertir** (métiers de la navigabilité, de la conformité, par exemple).
 - Les salariés n'ayant pas exercé d'autre métier ni suivi d'autre formation avant de rejoindre le secteur, ce qui complexifiera leur reconversion.

Quels sont les profils de salariés (métiers, âge, sexe...) les plus fragilisés par la crise ? Questionnaire KYU/AKTO



Impact sur les besoins en compétences

La crise sanitaire a eu une incidence sur les besoins en compétences des entreprises, en révélant par exemple un besoin accru en compétences numériques et de communication. Plus globalement, l'enjeu pour beaucoup d'entreprises est de conserver (et mettre à jour) les compétences critiques dont elles auront besoin quand le trafic repartira à la hausse, tout en assurant une transmission efficace des savoirs dans un contexte de vieillissement de la population salariée.

La crise a semblé confirmer ou révéler les besoins en compétences :

- **Numériques** : conversion au travail à distance, montée en puissance des outils digitaux...
- **De communication et gestion de crise** : au sein des entreprises (pour maintenir le lien entre salariés en télétravail ou en activité partielle) et avec les clients ou partenaires.
- **De management** : gestion du changement, des risques psycho-sociaux...
- **De polyvalence et d'agilité** : réaffectation de certains salariés à d'autres activités, nécessité de faire preuve d'inventivité et de créativité (s'agissant des profils commerciaux notamment).

Elle n'a pas remis en cause certains besoins en compétences déjà identifiés auparavant :

- Compétences linguistiques (le niveau d'anglais des personnels étant souvent jugé comme insuffisant).
- Maintien et mise à jour des compétences techniques.

Aujourd'hui, la gestion et le maintien des compétences constitue un enjeu majeur pour les entreprises :

- **La pyramide des âges et les départs causés par la crise vont poser un problème en termes de transmission des savoir-faire.**
- Les entreprises doivent aussi continuer d'adapter les compétences de leurs salariés, en particulier celles qui ont mis en œuvre des projets de transformation (rationalisation des flottes, refonte des process internes).
- Les entreprises qui doivent réduire leurs effectifs s'efforcent quant à elles :
 - De garder les métiers les plus en tension (compétences techniques de mécaniciens, notamment).
 - De réduire leurs coûts tout en gardant un nombre de salariés suffisant pour mener à bien leur activité, quand celle-ci reprendra à un rythme plus soutenu.

Quels sont, au sein de votre entreprise, les besoins en compétences et en formation révélés ou amplifiés par la crise ou jugés nécessaires en vue de la reprise ? *Questionnaire KYU/AKTO*



Impact sur les besoins en formation

Les besoins en formation exprimés par les entreprises sont cohérents avec l'évolution des besoins en compétences, aussi bien techniques que généralistes. Néanmoins, il faut noter que toutes les entreprises n'ont pas équitablement pu tirer profit de la crise pour former leurs salariés.

Les besoins en formation des entreprises sont étroitement corrélés à l'évolution des besoins en compétences. Parmi les priorités exprimées par les professionnels, figurent :

- Les problématiques propres au secteur aérien : sujets réglementaires, sûreté et sécurité des vols, mise à jour des compétences techniques...
- Des problématiques plus génériques, moins techniques : numérique, langues, communication, management, gestion de crise, gestion des risques psychosociaux...

La formation, levier d'engagement et de motivation pour les salariés, a été encouragée par un certain nombre d'entreprises depuis que l'activité du secteur s'est trouvée ralentie par la crise. Certains professionnels ont noté une réelle appétence des salariés pour la formation pendant cette période, tandis que d'autres n'ont pas suffisamment pu tirer profit du FNE-formation, critiquant notamment :

- Le manque de lisibilité de l'offre et les insuffisances du CPF.
- L'inadéquation entre l'offre de formation et les besoins du secteur.
- Le manque de financement obligeant certaines entreprises à organiser des formations (notamment techniques) avec leurs fonds propres.

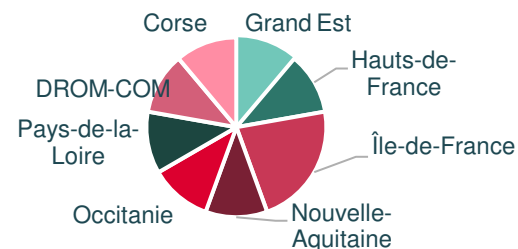
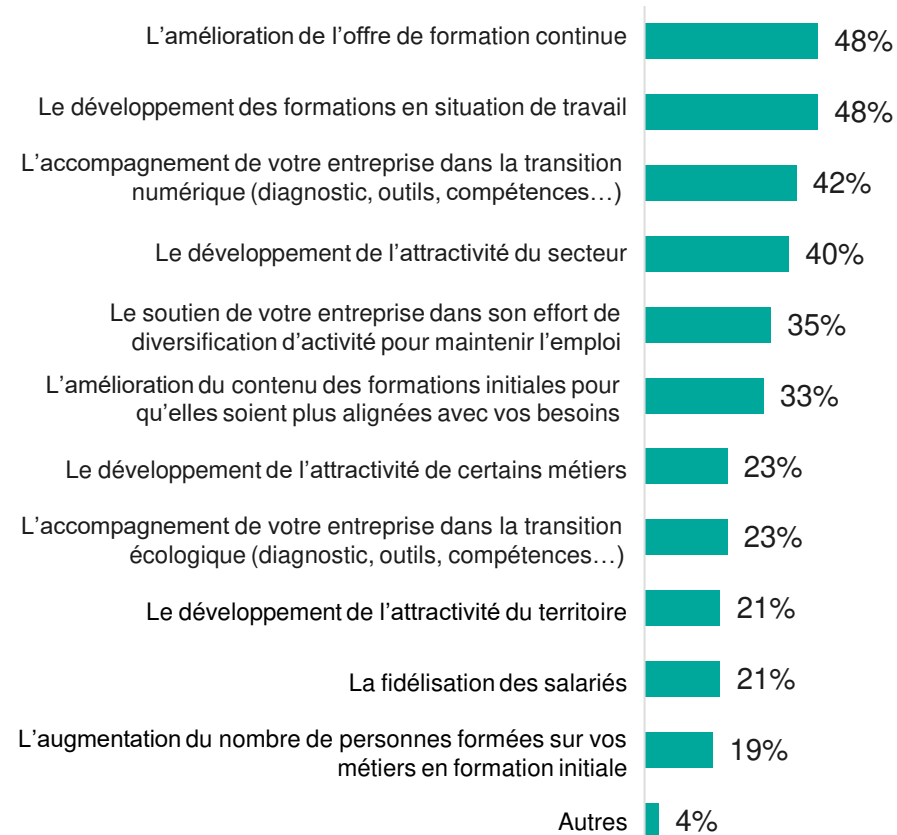
Ces inquiétudes sont cohérentes avec les préoccupations révélées par les réponses à l'enquête :

- Près de la moitié des répondants souhaiterait voir l'offre de formation développée et étoffée.
- 40% des entreprises jugent que des initiatives devraient être prises pour améliorer l'attractivité des métiers de l'aérien, dont la diversité est encore peu connue parmi les jeunes.

Les politiques de formation des entreprises se trouvent aujourd'hui confrontées à divers problèmes :

- Un financement plus compliqué en raison des difficultés de trésorerie induites par la crise sanitaire.
- La mise à l'arrêt des recrutements et de l'alternance, traditionnellement très développée au sein du secteur.

Sur le champ social, quels enjeux jugez-vous prioritaires pour les mois et années à venir ? Questionnaire KYU/AKTO



Région d'implantation des répondants ayant répondu « Développement de l'attractivité du territoire » Questionnaire KYU/AKTO

Aires de mobilité et passerelles

Seule une minorité d'entreprises a commencé à activer des dispositifs de passerelles, mais des réflexions autour de l'avenir des salariés dans un secteur qui va connaître des bouleversements dans les prochaines années sont déjà en cours. Les métiers les plus spécialisés, nécessitant des compétences difficilement transposables à d'autres secteurs, seront les plus vulnérables. Les entreprises envisagent de mettre en place divers types d'accompagnement, mais toutes ne disposent pas des ressources nécessaires pour cela.

S'agissant des possibilités de reconversion, les professionnels interrogés dans le cadre de cette étude sont nombreux à distinguer les métiers selon la transférabilité et la technicité des compétences :

- Les personnels au sol positionnés sur des fonctions transverses (support, administratif, commerce, relation clients) ont développé **des compétences aisément transposables à d'autres secteurs**.
- Le métier de PNC est certes spécifique au secteur aérien, mais les professionnels estiment que ces profils sont souvent diversifiés et polyvalents. Un bon nombre d'entre eux a développé d'autres activités en parallèle ou ont antérieurement suivi d'autres formations, susceptibles de faciliter leur éventuelle reconversion dans des secteurs différents.
- En revanche, la reconversion des profils techniques, spécialisés dans des activités qui n'existent que dans le secteur aérien, suscite davantage d'inquiétudes.

Pour accompagner leurs salariés lorsque des restructurations sont mises en place, certaines entreprises tentent d'encourager les mobilités internes :

- Géographiques : cette option repose néanmoins sur la base du volontariat, et ne peut pas être généralisée lorsque les salariés ne peuvent pas ou ne souhaitent pas changer de région.
- Métiers : parcours de reconversions internes (exemple d'Air France, qui organisait des passerelles vers des postes de logisticiens, d'informaticiens...), transferts de PN vers des métiers support.... Toutefois, le succès de ces dispositifs n'est pas garanti (formation et compétences pouvant être insuffisantes).
- **Seules les grandes entreprises peuvent mettre en place ce type d'initiatives.**

Lorsque ces mobilités internes s'avèrent impossibles ou insuffisantes, certaines entreprises ont mis au point des initiatives complémentaires :

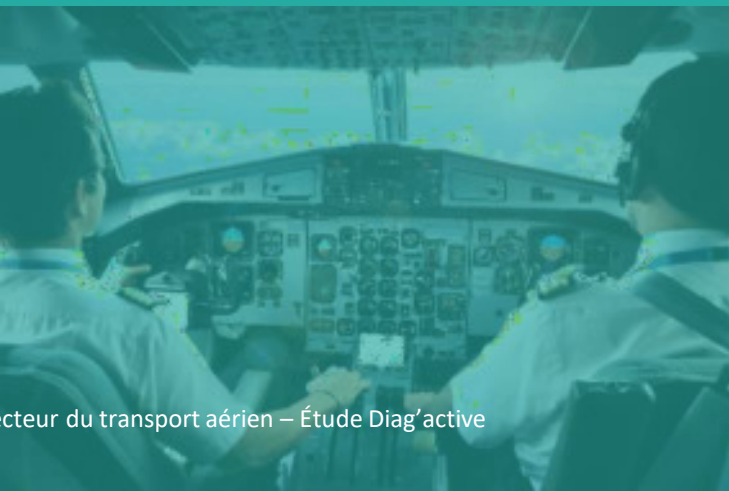
- Mesures d'âge : tirer profit de la pyramide des âges pour offrir des incitations aux salariés proches de la retraite.
- Mesures de formation et d'accompagnement sur le marché de l'emploi : soutien aux projets professionnels des salariés, recours à des cabinets externes spécialisés dans l'emploi, partenariats avec des entreprises qui recrutent...

Pensez-vous à des passerelles professionnelles qui pourraient être créées pour orienter les personnes les plus fragilisées par la crise vers d'autres postes ou métiers ?

Questionnaire KYU/AKTO



Le fret, un segment suffisamment porteur pour généraliser des dispositifs de passerelles ?



Impacts de la crise sanitaire sur le secteur du transport aérien – Étude Diag'active


**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**
*Liberté
Égalité
Fraternité*

AKTO
L'humain au cœur des services