Institut Français de Géopolitique – Université Paris VIII Saint-Denis

Ecole Doctorale Sciences Sociales ED 401
Centre de Recherches et d'Analyses Géopolitiques EA 353

Le contrôle de la connectivité aérienne, un outil de puissance sur la scène internationale

Julien Lebel

Thèse de Doctorat de Géographie mention Géopolitique
Sous la direction de M. Philippe SUBRA
Soutenue le 2 juillet 2018

Composition du jury :

M. Arnaud CAMUS, Responsable Accords aériens, Air France
M. Vincent CORREIA (Rapporteur), Professeur de Droit public, Université Paris-Sud
Mme Béatrice GIBLIN, Professeure émérite des Universités
Mme Dorothée SCHMID, Chercheure spécialiste de la Turquie et du Moyen-Orient, IFRI
M. Philippe SUBRA, Professeur de Géopolitique, IFG, Université Paris 8 Saint-Denis
M. Laurent TIMSIT, Responsable Stratégie et Affaires internationales, Air France-KLM
Mme Cornelia WOLL (Rapporteure), Professeure de Science politique, Sciences Po Paris

Résumé

Le développement de puissantes compagnies aériennes bénéficiant d'un soutien évident d'acteurs politiques qui ont (re)lancé leurs activités vient poser d'importants défis pour le secteur aérien international. De fait, de nombreuses entités politiques perçoivent le transport aérien comme un outil indispensable afin de promouvoir leurs intérêts et s'imposer davantage sur la scène internationale. Les cas des émirats de Dubaï, d'Abu Dhabi et du Qatar, ainsi que de la Turquie illustrent pleinement la façon dont des acteurs politiques utilisent le développement d'une compagnie aérienne localement basée en fonction d'objectifs qui leur sont propres. La croissance inédite d'Emirates Airline, Etihad Airways, Qatar Airways et Turkish Airlines vient toutefois bouleverser l'évolution de la connectivité aérienne mondiale, tandis que les nombreux acteurs de l'aérien peinent à s'accorder sur la mise en œuvre d'un cadre de portée internationale censé garantir l'existence d'une « concurrence loyale » entre les transporteurs, sur fond d'intérêts divergents. Le contrôle de la connectivité constitue en effet un instrument de *soft power* qui vient renforcer la position des acteurs qui l'utilisent, tout en créant des liens de/d'(inter)dépendance croissants. Les autorités politiques adoptent toutefois des approches différenciées afin de développer leur *soft power*, tandis que l'Union européenne s'avère être, pour l'heure, en retrait d'une telle dynamique.

The control of air connectivity, a tool of power on the international stage

Abstract

The growth of strong airlines benefiting from a large support of political stakeholders who have (re)launched their activities is leading to important challenges for the international air transport sector. Numerous political entities perceive aviation as an essential tool to promote their interests and to gain more international recognition. The cases of the emirates of Dubai, Abu Dhabi and Qatar, but also Turkey are fully showing how political stakeholders use the development of a locally based airline according to their own goals. The large growth of Emirates Airline, Etihad Airways, Qatar Airways and Turkish Airlines is disrupting the air connectivity evolution at a worldwide scale, while numerous aviation stakeholders do not reach to agree on an international framework aiming to safeguard a "fair competition" between air carriers, in a context of differing interests. Thus, the control of air connectivity forms a soft power instrument strengthening the position of stakeholders who are using it while creating in the meantime growing (inter)dependence links. Political authorities adopt however differentiated approaches in order to expand their soft power, whereas the European Union is, for now, staying away of such a dynamic.

Mots clés

Géopolitique, Géographie, Aviation civile, Compagnie aérienne, Compagnies du Golfe, Emirates Airline, Etihad Airways, Qatar Airways, Turkish Airlines, Emirats du Golfe, Conseil de coopération du Golfe, Moyen-Orient, Turquie, Dubaï, Abu Dhabi, Qatar, Istanbul, Union européenne, *Soft power*, Concurrence, Connectivité aérienne, Réseau aérien, Hub, Aéroport

Keywords

Geopolitics, Geography, Civil Aviation, Airline, Gulf carriers, Emirates Airline, Etihad Airways, Qatar Airways, Turkish Airlines, Gulf emirates, Gulf Council Cooperation, Middle East, Turkey, Dubai, Abu Dhabi, Qatar, Istanbul, European Union, Soft power, Competition, Air connectivity, Air route network, Hub, Airport

Laboratoire

CRAG – Centre de Recherches et d'Analyses Géopolitiques EA 353
2 rue de la Liberté
93526 Saint-Denis

Remerciements

La réalisation de cette thèse n'aurait pu aboutir sans la participation et le soutien de nombreuses personnes auxquelles je souhaite consacrer ces lignes.

Je tiens en premier lieu à remercier mon directeur de thèse, M. Philippe Subra, pour ses conseils et sa disponibilité tout au long des recherches, ainsi que ses encouragements réguliers. Un grand merci à Arnaud Camus et Laurent Timsit qui ont porté un intérêt constant à l'avancement de mes travaux, ce qui a constitué une source de motivation importante. Nos échanges et leurs relectures attentives m'ont permis d'explorer de nouvelles pistes et d'améliorer sans cesse la qualité de mes écrits. J'ai par ailleurs apprécié la confiance et la grande autonomie qu'ils m'ont accordées dès le début des recherches.

Différentes personnes ont été rencontrées au cours de la réalisation de cette thèse et je tiens à les remercier pour m'avoir consacré de leur temps et communiqué des éléments ayant contribué à l'avancement de mes travaux. J'aimerais également remercier les personnes au sein d'Air France avec lesquelles j'ai pu échanger sur mes recherches (François Delabre et Jean Sentenac notamment) et qui ont facilité mon passage en tant que doctorant Cifre dans cette entreprise (Sandrine Colin, Nicolas Guillet et Sandrine Van Mierlo tout particulièrement).

Merci à Jean-Claude Giblin pour son précieux soutien lorsque j'ai construit mon projet de thèse, ainsi qu'à M. Yann Richard, M. André Filler et M. Philippe Boulanger qui, il y a quelques années, m'ont encouragé à poursuivre en doctorat. Je n'oublie pas non plus de mentionner ici Carine Moin et Mireille Morvan pour leur aide dans le cadre de certaines démarches administratives au sein de l'université.

Enfin, je tiens à remercier mes proches pour leur large soutien dans cette aventure, à commencer par ma sœur et mes parents, ainsi qu'Ilgi, Cécilia, Brice, Charlie, Sandrine et tout particulièrement Derek pour sa patience et son écoute.

Julien Lebel, le 9 avril 2018

Sommaire

Résumé 3
Mots clés 4
Remerciements 5

Introduction 11

PREMIERE PARTIE : Etat des lieux 25

Chapitre 1 **:** Les dynamiques d'évolution du transport aérien civil à l'échelle mondiale : essor de « nouveaux » acteurs et enjeux associés 27

I – Une évolution du trafic aérien différenciée selon les régions mondiales 27

A – Un secteur sensible à différents facteurs, notamment d'ordre économico-politique 27
B – Des flux aériens inégaux entre les continents 34

II – Une croissance inédite des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines : l'essor de « nouveaux » acteurs 39

A – Des transporteurs au rythme de croissance hors norme, qui se caractérisent par une expansion mondiale 39
B – Une influence marquée face aux divers acteurs économiques et politiques liés au secteur aérien 51

III – Vers une réorganisation des flux aériens internationaux ayant des conséquences à différentes échelles 60

A – La connectivité aérienne intra-européenne en cours d'évolution 60
B – Flux intercontinentaux : le cas de l'axe Europe – Extrême-Orient 73

Chapitre 2 **:** L'évolution des réglementations en débat : de multiples acteurs aux représentations et positionnements divergents 87

I – Entre l'absence de réglementation internationale en matière de concurrence et la mise en œuvre incomplète d'une législation européenne 87

A – Une ouverture progressive de l'espace aérien international, marquée par des stratégies différenciées des Etats 87

B – Emergence de nouvelles formes de concurrence et limites des législations en vigueur 99

II – Des acteurs aux analyses divergentes et caractérisées par une évaluation des intérêts immédiats 112

A – Une absence de position commune face aux enjeux posés 112
B – Des intérêts divergents qui se posent à court-terme 118

III – Des prises de position appuyées, révélant les stratégies des acteurs 127

A – D'importants débats à travers une communication croissante 127
B – Un clivage entre libéralisme et protectionnisme ? 134

DEUXIEME PARTIE : Etudes de cas 141

Chapitre 3 **:** Le développement de Turkish Airlines, à la croisée des politiques intérieure et étrangère de la Turquie 143

I – De l'arrivée de l'AKP au pouvoir à la dérive autoritaire de R. T. Erdogan : des transformations importantes au sein du système politique turc 143

A – Un pays marqué par des évolutions internes majeures au cours des quinze dernières années 143
B – Les défis de la politique étrangère turque 148

II – Une croissance de la présence turque à l'international illustrée par l'extension du réseau de Turkish Airlines 155

A – Turkish Airlines, un outil d'interface efficace et contrôlé par le pouvoir en place 155
B – Entre extension de la présence diplomatique, essor des exportations et soutien au secteur touristique, le rôle stratégique du transport aérien turc 163
C – Un développement coordonné entre les différents acteurs impliqués : le cas de la Turquie en Afrique 175

III – Une volonté appuyée de faire de la Turquie un hub d'envergure mondiale 184

A – Des « mégaprojets » portés par le pouvoir en place, entre course aux symboles et insertion globale 184
B – Des transformations qui suscitent un certain scepticisme et alimentent des contestations locales 189

Chapitre 4 **:** Les compagnies du Golfe comme outils de rayonnement international pour les émirats de Dubaï, d'Abu Dhabi et du Qatar 195

I – Des « Etats de la Trêve » sous tutelle britannique à l'émergence de puissantes entités indépendantes 195

A – Un essor différencié des émirats du Golfe sur fond de rivalités locales 195
B – Des stratégies de développement visant à garantir la pérennité du pouvoir des familles régnantes 201

II – Des objectifs et des dynamiques de développement propres à chaque territoire : les cas des émirats de Dubaï, d'Abu Dhabi et du Qatar 208

A – Dubaï : la stratégie du hub mondial soutenue par un « *branding* » soigné 208
B – Abu Dhabi : l'impératif du maintien de la cohésion de la Fédération des Emirats arabes unis dans le cadre d'un leadership assumé 215
C – Le Qatar : l'affranchissement d'un environnement régional instable au travers d'une diplomatie tous azimuts 220

III – Une insertion réussie dans les réseaux de la mondialisation contemporaine 226

A – Une consolidation des liens d'interdépendance 226
B – Un développement des compagnies du Golfe en phase avec les stratégies portées par les régimes en place sur la scène internationale 231

TROISIEME PARTIE : Analyse des perspectives de la connectivité aérienne mondiale 237

Chapitre 5 **:** Des dynamiques à l'échelle du Moyen-Orient qui affectent le secteur aérien et poussent les compagnies localement basées à adapter leurs stratégies 239

I – Entre rivalités de pouvoirs et instabilité régionale, des tensions persistantes qui affectent notamment le secteur aérien 239

A – Des coopérations fragilisées dans un contexte de fortes instabilités 239
B – Une instrumentalisation des tensions s'accompagnant d'une recomposition des alliances 248
C – Des conflits régionaux posant des défis importants pour l'ensemble des acteurs concernés 253

II – Une redéfinition des ambitions portées par certains Etats moyen-orientaux 261

A – Face aux rôles majeurs de certains émirats et de la Turquie, des acteurs voisins contraints de réviser leurs stratégies 261
B – Vers une réintégration de l'Iran au sein du secteur aérien international ? 270

III – Une évolution des stratégies mises en œuvre par les compagnies du Golfe et Turkish Airlines 283

A – L'ambition d'une expansion mondiale et ses limites 283
B – L'impératif d'une différenciation constante face aux acteurs concurrents 291

Chapitre 6 **:** Le contrôle de la connectivité aérienne mondiale, un outil de *soft power* ? 297

I – Connectivité aérienne et *soft power* 297

A – Origines et développement du concept de *soft power* 297
B – La connectivité aérienne, un outil stratégique garant d'une influence sur la scène internationale 302

II – Une mise en perspective du *soft power* à travers le transport aérien 313

A – L'essor précoce d'un « empire de l'air » américain au service d'ambitions politiques 313
B – Les ambitions chinoises en matière d'aviation civile : instrument de développement régional et outil de projection d'influence à l'international 323
C – En Europe, les enjeux de la disparition des compagnies communautaires 332

III – Réévaluer le rôle stratégique du transport aérien face aux enjeux posés 347

A – Souligner les véritables défis et ouvrir les débats actuels 347
B – Adopter des stratégies à long terme en reconsidérant le rôle et les priorités de chaque acteur 350
C – Le secteur aérien communautaire, un outil indispensable afin de garantir la place de l'UE sur la scène internationale 352

Conclusion 355

1. Bibliographie 360
2. Table des matières 384
3. Table des figures 391
4. Table des symboles des compagnies aériennes apparaissant sur les figures 395
5. Glossaire 399
6. Abréviations, acronymes et siglaisons 401
7. Index 405
8. Table des annexes 409
9. Annexes 410

Introduction

La cérémonie constituait un moment hautement symbolique pour Airbus qui s'était ouvertement inquiété quelques semaines auparavant d'une éventuelle suspension de la production d'un de ses appareils les plus emblématiques. En signant ce 11 février 2018 un contrat ferme pour vingt A380, accompagné d'une option pour seize « superjumbos » supplémentaires, Emirates Airline est une nouvelle fois venu « sauver » l'avenir du célèbre aéronef aux yeux de nombreux observateurs[1]. Le transporteur dubaïote et l'avionneur européen étaient en effet parvenus à un accord le 18 janvier, après de longs mois de négociations.

La perspective d'une telle vente semble d'ailleurs avoir pesé dans l'organisation d'une visite du premier ministre français, Edouard Philippe, aux Emirats arabes unis. L'ambassade de France à Abu Dhabi a en effet annoncé dès la fin du mois du janvier la venue du chef du gouvernement, officiellement à l'invitation de l'émir de Dubaï, Mohammed bin Rashid Al Maktoum (également vice-président de la Fédération des Emirats arabes unis). Lors de son déplacement, E. Philippe s'est d'abord rendu dans la capitale de la Fédération – notamment pour une visite de l'antenne du Louvre inaugurée en novembre 2017 par le président français Emmanuel Macron – avant de poursuivre à Dubaï où il a assisté à la signature du fameux contrat, aux côtés de l'émir M. Al Maktoum.

L'évènement a été qualifié « *d'excellente nouvelle pour l'industrie aéronautique française et l'industrie européenne dans son ensemble* », entre une visite de la base aérienne d'Al Dhafra où sont stationnées des forces françaises – symbole de la coopération sécuritaire existant entre la France et les Emirats arabes unis – et une allocution au *World Government Summit* qui se tenait comme chaque année à Dubaï, où le premier ministre français n'a pas manqué d'inviter les acteurs économiques locaux à renforcer leurs investissements en France[2]. De son côté, Emirates Airline s'est réjoui de la signature d'un nouveau contrat avec Airbus, tout en soulignant que l'émir M. Al Maktoum et E. Philippe avaient échangé au sujet d'une « *expansion des services aériens entre les deux pays* »[3]. La nouvelle commande du transporteur dubaïote vient de fait porter à 162 le nombre d'Airbus A380 qu'Emirates pourrait à terme exploiter, la compagnie ayant d'ailleurs fêté en novembre 2017 la mise en service d'un 100ème « superjumbo » dans sa flotte. Une telle croissance du transporteur dubaïote traduit ainsi une volonté réelle d'expansion mondiale qui, selon lui, doit également

[1] « Edouard Philippe confirme la vente de 20 Airbus A380 à Emirates », *La Tribune*, publié le 11 février 2018, www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/aeronautique-defense/edouard-philippe-confirme-la-vente-de-20-airbus-a380-a-emirates-768103.html, consulté en février 2018.

[2] PIETRALUNGA C., « L'entreprise de séduction d'Edouard Philippe aux Emirats », *Le Monde* publié le 10 février 2018, www.lemonde.fr/politique/article/2018/02/10/l-entreprise-de-seduction-d-edouard-philippe-aux-emirats_5254962_823448.html, consulté en février 2018.

[3] Voir le communiqué de presse d'Emirates Airline, publié le 11 février 2018 et accessible à l'adresse suivante : www.emirates.com/media-centre/emirates-firms-up-orders-for-36-a380s-worth-us-16-billion#, consulté en février 2018.

s'accompagner d'un accroissement des droits de trafic*[4] vers certains Etats, à commencer par la France.

Alors qu'Emirates est aujourd'hui un acteur majeur du secteur aérien mondial, le développement de Qatar Airways (Doha), d'Etihad Airways (Abu Dhabi), ainsi que de Turkish Airlines (Istanbul) mérite également d'être souligné. Bien que ces quatre compagnies poursuivent des stratégies qui leur sont propres, celles-ci se caractérisent toutes par l'extension d'un large réseau au cours de la décennie écoulée s'appuyant sur l'émergence de puissants hubs*. En assurant leur essor à travers le développement du trafic de transit* international, ces transporteurs sont venus bouleverser l'organisation des flux aériens mondiaux et constituent désormais des concurrents majeurs pour de nombreuses autres compagnies opérant un réseau long-courrier*. Les critiques concernant l'implication directe des acteurs politiques locaux dans leur gestion, notamment à travers des subventions massives dans le cas des trois compagnies du Golfe, n'ont dès lors pas manqué de pousser certains transporteurs concurrents – tels que Delta Airlines, American Airlines et United Airlines aux Etats-Unis, ainsi que les groupes Lufthansa et Air France-KLM sur le continent européen – à souligner la nécessité pour les régulateurs de garantir une « concurrence loyale ».

Les compagnies du Golfe et Turkish Airlines peuvent toutefois s'appuyer sur leur notoriété mondiale en étant très présentes dans la sphère médiatique internationale à travers de larges campagnes de communication. Elles ont notamment construit une certaine image de prestige afin de marquer leur différenciation vis-à-vis des autres transporteurs, tout en suscitant un fort attrait auprès de nombreux voyageurs. Ces mêmes compagnies restent également impliquées dans de larges et coûteuses opérations de sponsoring touchant à différents domaines : compétitions sportives, évènements culturels d'envergure internationale, ou encore soutien à certaines actions menées par des dirigeants politiques associés à leur développement. Elles apparaissent ainsi comme de véritables ambassadrices de leurs territoires d'ancrage et jouent de fait un rôle stratégique.

Il apparaît dès lors pertinent de s'interroger sur les origines et les raisons d'un tel développement, mais aussi la façon dont il s'opère, ainsi que les risques et les conséquences associés. En effet, les investissements nécessaires pour soutenir l'expansion de puissants transporteurs restent importants et on pourra d'ailleurs souligner que l'exploitation d'une compagnie aérienne est réputée pour ne générer que des marges bénéficiaires relativement faibles, tandis que de nombreux transporteurs s'avèrent être financièrement non rentables. Les ambitions portées par les acteurs politiques impliqués dans l'essor de larges compagnies semblent donc s'inscrire dans le cadre de stratégies plus vastes.

Des spécificités propres à la Turquie ainsi qu'aux émirats de Dubaï, d'Abu Dhabi et du Qatar ont vraisemblablement influé sur le développement d'un puissant secteur aérien dont la croissance apparaît aujourd'hui inédite. Dans le cas des émirats du Golfe, les revenus issus

[4] Les termes figurant dans le glossaire p. 399 sont accompagnés d'un symbole * lors de leur première occurrence dans le texte.

de l'exploitation des hydrocarbures depuis la seconde moitié du XXème, accompagnée par la mise en en avant de plateformes commerciales et financières d'envergure mondiale, ont constitué un tournant majeur en permettant une croissance économique notable qui s'est notamment traduite par des investissements massifs des autorités locales afin d'appuyer le développement de certains secteurs, ce dont l'aérien a largement bénéficié. Dans le cas de la Turquie, les transformations mises en œuvre par le gouvernement depuis les années 2000 ont également favorisé l'essor économique du pays, tout particulièrement à travers un renforcement des exportations et la volonté de stimuler les investissements internationaux sur le territoire turc. En facilitant l'insertion de la Turquie à l'échelle mondiale, le développement d'un puissant secteur aérien est donc apparu aux yeux du gouvernement turc comme un outil efficace et a donc bénéficié d'un appui constant.

Le transport aérien constitue par ailleurs un outil stratégique pour des acteurs politiques faisant face à des enjeux qui se posent localement, la croissance des liaisons aériennes internationales permettant en effet de dépasser un environnement régional instable. Dans un contexte de rivalité accrue entre l'Arabie Saoudite et l'Iran, mais aussi face à l'expansion de groupes extrémistes, tandis que certaines autorités restent vulnérables à des formes de contestations locales, une insertion appuyée dans les réseaux de la mondialisation permet aux Etats de se faire une place sur la scène internationale, tout en renforçant leurs coopérations avec des entités extra-régionales. Le large réseau déployé par une compagnie localement basée* peut ainsi venir matérialiser ces différents liens et donc appuyer la visibilité internationale du territoire qui en bénéficie.

Pour autant, la forte croissance des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines pose des défis importants à certains transporteurs concurrents qui rencontrent des difficultés quant au maintien de leurs activités face à l'expansion hors norme de ces compagnies. La disparition de liaisons directes, accompagnée par l'affaiblissement de certains transporteurs – posant dans certains cas la question de leur potentielle disparition – illustre une telle situation. Ainsi, les stratégies mises en œuvre par des Etats qui soutiennent le développement d'un puissant secteur aérien national viennent bouleverser l'aviation commerciale à l'échelle mondiale, ce qui se traduit par l'émergence d'une concurrence certaine entre des acteurs (Etats, collectivités locales, compagnies aériennes, aéroports, etc.) qui poursuivent des objectifs distincts, si ce n'est contradictoires, voire conflictuels.

L'approche géopolitique apparaît ainsi pertinente pour traiter d'une telle thématique en s'intéressant aux différentes stratégies adoptées par les acteurs impliqués, selon leurs ambitions, ainsi que leurs représentations* – c'est-à-dire la façon dont ils perçoivent leur environnement et les défis auxquels ils font face, tout en considérant les moyens qu'ils comptent mettre en œuvre. A travers une analyse poussée de l'ensemble de ces éléments, il apparaît possible de déterminer les enjeux qui se posent. L'approche géopolitique permet donc d'aller au-delà des questions de concurrence commerciale en intégrant le rôle des acteurs politiques qui sont, de façon générale, attentifs aux évolutions de la connectivité

aérienne* – le transport aérien restant souvent perçu comme un outil d'affirmation de la souveraineté nationale. Dans les cas des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines, cette approche s'avère être d'autant plus nécessaire pour comprendre les dynamiques à l'œuvre qui illustrent la croissance de ces transporteurs dont le dévelopement est soutenu par des acteurs politiques. Entre considérations locales et stratégies internationales, l'expansion des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines souligne par ailleurs l'intérêt de réaliser une analyse à différentes échelles afin d'intégrer l'ensemble des paramètres qui caractérisent leurs modèles de développement et les défis posés par leur croissance.

Dans un tel contexte, on doit également s'interroger sur l'avenir du secteur aérien international qui apparaît en effet marqué par d'importantes transformations. La dynamique d'expansion des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines contraste en effet avec les difficultés rencontrées par d'autres transporteurs, ce qui se traduit par une évolution du réseau mondial des lignes aériennes. Certains acteurs peuvent en effet se trouver fragilisés, à commencer par les autorités politiques d'Etats confrontés à un potentiel affaiblissement de leur influence sur la scène internationale résultant d'une mise en péril des liaisons aériennes desservant leurs territoires. De façon plus large, la disparition de compagnies localement basées priverait ainsi ces mêmes acteurs d'un outil indispensable qu'est le transport aérien pour matérialiser les contacts avec d'autres régions et favoriser leur intégration internationale. Il convient donc de s'intéresser au développement des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines afin de comprendre le défi qu'il représente pour le secteur aérien mondial, ainsi que les ambitions et les stratégies mises en œuvre par les acteurs politiques associés à la croissance de ces transporteurs, tout en montrant comment les liaisons aériennes participent pleinement au rayonnement international d'un Etat.

Le travail de recherche réalisé s'est inscrit dans le cadre d'une convention Cifre avec Air France, ce qui a permis de bénéficier d'un accès à de nombreuses bases de données et informations touchant au secteur aérien, tout en donnant la possibilité d'observer de façon concrète comment une compagnie d'envergure mondiale fait face au développement de puissants concurrents extra-communautaires*.

Des sources variées ont été mobilisées afin de collecter des informations touchant à différents domaines, l'objectif étant en effet d'observer les évolutions du secteur aérien international tout en suivant de près les dynamiques internes aux territoires d'ancrage des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines. L'attention a également été portée sur le contexte géopolitique moyen-oriental, ainsi que la façon dont la Turquie et les émirats du Golfe évoluent sur la scène internationale. Les recherches se sont donc notamment appuyées sur une veille de presse incluant différents supports, ce qui a permis de croiser les points de vue, tout en bénéficiant d'angles d'approche variés concernant les thématiques étudiées. Les différents titres consultés illustrent également la volonté de privilégier des sources géographiquement diversifiées. Ainsi, au-delà des médias occidentaux consultés (agence de presse *Reuters*, *BBC*, *The Washington Post*, *Le Monde*, *France 24*, etc.), l'attention a également été portée sur la presse anglophone basée en Turquie – telle que *Hürriyet Daily News* (plutôt

proche de l'opposition kémaliste) et *Daily Sabah* (davantage pro-régime) –, ainsi que dans les émirats du Golfe – à l'image d'*Arabian Business* (basé à Dubaï mais traitant des questions économico-politiques touchant à l'ensemble du CCG), de *Gulf News* (Dubaï), d'*Al Jazeera* (Qatar) et de *The National* (Abu Dhabi).

Du fait que les médias de la région se caractérisent par un certain contrôle de la part des pouvoirs en place, les articles publiés peuvent donner un aperçu des représentations que les dirigeants locaux cherchent à véhiculer (perception des menaces, des enjeux, mais aussi communication appuyée sur des thématiques précises afin de mettre en avant le pays sur la scène internationale). D'autres sources d'information ont parallèlement été consultées, telles que le blog de l'OVIPOT (Observatoire de la vie politique turque) rassemblant des contributions de chercheurs spécialisés sur la Turquie et traitant de thématiques liées à l'actualité dans le pays, notamment sur le plan politique. On pourra également citer le site internet *Al Monitor* (basé aux Etats-Unis) où sont publiés des articles le plus souvent rédigés par des personnes basées au Moyen-Orient (journalistes, chercheurs, étudiants, etc.) et exprimant différents points de vue.

Des informations plus spécifiques au transport aérien ont par ailleurs pu être collectées au sein d'Air France, tout particulièrement à travers la base de données « Offre concurrence » qui a permis de réaliser de nombreuses cartes montrant les activités de transporteurs concurrents et illustrant les dynamiques à l'œuvre au sein du secteur, notamment en termes d'évolution des routes aériennes, des capacités offertes*****, des fréquences des vols*****, ou encore des partenariats entre compagnies. L'ensemble des éléments récoltés a ainsi permis de dresser un état des lieux solide, de comprendre les évolutions caractérisant les émirats du Golfe, la Turquie, et plus globalement le Moyen-Orient, mais aussi de construire des pistes de réflexion quant aux dynamiques futures.

La réalisation d'une thèse de doctorat dans le cadre d'une convention Cifre se traduit par une proximité directe avec le terrain de recherche. De fait, l'entreprise au sein de laquelle les recherches ont été menées se trouve exposée de façon constante aux enjeux étudiés. La situation du groupe Air France-KLM s'avère être d'autant plus intéressante puisqu'il s'agit d'un acteur majeur du secteur aérien communautaire exploitant un large réseau long-courrier, alors que le groupe rencontre des difficultés réelles face à la concurrence de compagnies tierces, et plus largement des ambitions des acteurs politiques associés à l'expansion de ces compagnies.

Bien qu'il eut été intéressant de mener des recherches plus approfondies dans le cadre de déplacements en Turquie et dans les émirats du Golfe, l'attention a davantage été portée sur la réalisation d'entretiens dans différents Etats européens. Les positionnements et les perceptions de nombreux Etats membres – ayant pour certains d'entre eux déjà fait face à la disparition d'une compagnie localement basée – en matière d'aviation civile restent peu mis en lumière et rarement relayés dans la presse. A l'inverse, la Turquie et le Moyen-Orient dans son ensemble font l'objet de nombreux écrits et bénéficient de l'attention d'un grand nombre de chercheurs et de journalistes, d'autant plus dans un contexte d'instabilité qui vient

potentiellement mettre en péril les intérêts jugés stratégiques par des Etats extra-régionaux. Des entretiens auprès des autorités locales auraient sans doute permis de consolider certaines analyses, bien qu'il reste fort probable que les informations récoltées auprès des officiels se seraient inscrites dans le cadre de communications déjà largement véhiculées auprès d'acteurs tiers, notamment au sujet de la croissance des compagnies du Golfe. Il a dès lors été choisi de privilégier un travail de terrain sur le continent européen, tout en appuyant davantage les recherches concernant le Moyen-Orient et la Turquie sur des entretiens avec des chercheurs spécialisés sur les régions concernées, accompagnés par la consultation de multiples publications et ouvrages, ainsi que la réalisation d'une veille de presse approfondie et mêlant des sources variées, tel que cela a été décrit plus haut.

Au-delà des échanges informels qui se sont tenus au sein d'Air France tout au long des recherches, 28 personnes ont été rencontrées dans le cadre de 22 entretiens, le plus souvent semi-directifs[5]. Ces derniers ont été réalisés auprès de chercheurs spécialisés, d'institutions publiques européennes, ainsi que d'autres organismes divers et acteurs de l'aérien :

Chercheurs spécialisés	*Lieu*	*Date*
Vincent Piolet Docteur en Géopolitique	*Entretien par téléphone*	3 février 2015
Philippe Boulanger Docteur en Géographie	Paris, France	12 février 2015
Stéphane de Tapia Docteur en Géographie	Strasbourg, France	18 février 2015
Dorothée Schmid Docteur en Sciences politiques	Paris, France	18 juin 2015
Mehdi Lazar Docteur en Géographie	Paris, France	3 août 2015
Sven Behrendt Docteur en Relations internationales	*Entretien par téléphone*	5 juillet 2016
Bernard Hourcade Docteur en Géographie	Paris, France	23 octobre 2017

Institutions publiques		
Direction générale de l'Aviation civile Ministère de la Transition écologique et solidaire	Paris, France	29 mars 2016
Direction générale de l'Aviation civile Ministère de la Transition écologique et solidaire	Paris, France	19 avril 2016
Ministère des Affaires étrangères	Vilnius, Lituanie	22 novembre 2016

[5] Plusieurs personnes ayant manifesté le souhait de rester anonyme, il a donc été décidé de ne pas mentionner le nom des interlocuteurs rencontrés, à l'exception des chercheurs.

Ministère des Transports	Vilnius, Lituanie	23 novembre 2016
Agence finlandaise de la Sécurité des Transports Ministère des Transports et des Communications	Helsinki, Finlande	28 novembre 2016
Commission européenne	Bruxelles, Belgique	19 mai 2017
Ministère des Infrastructures Direction de l'Aviation civile	La Haye, Pays-Bas	17 juillet 2017
Ministère des Finances	Nicosie, Chypre	24 juillet 2017
Département de l'Aviation civile Ministère des Transport et des Communications	Nicosie, Chypre	25 juillet 2017
Ministère du Développement national Direction générale de l'Aviation civile	Budapest, Hongrie	1er août 2017

Autres

Airport Council International – Europe	Bruxelles, Belgique	12 septembre 2016
Nordica Compagnie aérienne estonienne	Hambourg, Allemagne	15 novembre 2016
Finavia Gestionnaire des aéroports finlandais	Vantaa, Finlande	28 novembre 2016
Cyprus Tourism Organisation	Nicosie, Chypre	24 juillet 2017
Invest Cyprus Organisme chargé de la promotion de Chypre	Nicosie, Chypre	25 juillet 2017

L'absence de réponse ou le refus de certains organismes contactés ont constitué un frein à l'extension des recherches sur le terrain, tant en Europe (Pologne, Suisse) que dans le Golfe (Qatar) ou en Asie du Sud-Est (Malaisie, Singapour) qui étaient également ciblés. Des contacts avaient notamment été établis auprès de Qatar Airways, sans que cela ne débouche pour autant sur l'organisation d'un entretien. Il semblerait que le statut de doctorant Cifre ait pu poser quelques difficultés, certains acteurs rencontrés dans le cadre d'entretiens n'ont en effet pas manqué d'exprimer une certaine méfiance quant à la démarche entreprise et le cadre dans lequel les recherches étaient effectuées. Il a été toutefois possible de limiter les suspicions en rappelant le caractère universitaire des recherches, tout particulièrement pour la réalisation d'une thèse de doctorat, ce qui nécessitait dès lors une prise de distance avec les positions adoptées par Air France.

Certaines institutions contactées n'ont par ailleurs pas hésité à réorienter les demandes d'entretien vers d'autres organismes, considérant vraisemblablement ne pas être compétentes pour apporter des éléments pertinents au regard du sujet de recherche.

Plusieurs requêtes avaient ainsi été envoyées dans les pays européens ciblés auprès des ministères de la Culture, ou encore de l'Enseignement supérieur et de la Recherche afin de mieux comprendre en quoi les liaisons aériennes internationales pouvaient participer aux ambitions poursuivies par les autorités politiques associées dans les champs culturel et éducatif. On pourra également souligner le fait que le sujet de recherche nécessitait la réalisation d'entretiens au sein d'institutions publiques, directement liées au secteur aérien ou non. Cela a également pu constituer un frein à la réalisation d'un plus grand nombre d'entretiens dans la mesure où il était difficile d'accéder aux coordonnées des personnes ayant les compétences pour répondre aux questions posées. Aussi, de nombreux organismes publics s'avèrent être peu enclins à partager des informations qui restent jugées stratégiques, préférant renvoyer vers les documents de communication officielle (cas de Singapour).

Le fait que la thématique de recherche se caractérise par des évolutions continues – et pouvant potentiellement affecter l'organisation du travail de thèse – a également constitué une difficulté constante. La signature de l'Accord de Vienne entre les Occidentaux et les autorités iraniennes en juillet 2015 est par exemple venue appuyer les ambitions portées par un acteur jusqu'à présent peu influent au sein du secteur aérien international. Plus globalement, l'aviation commerciale reste marquée par des évolutions fréquentes en matière de coopérations et d'orientation des stratégies. Les quatre compagnies suivies tout au long des recherches – Emirates Airline, Qatar Airways, Etihad Airways et Turkish Airlines – ont fortement évolué entre 2015 et 2018, la compagnie d'Abu Dhabi ayant par exemple entrepris une révision profonde de sa stratégie, tandis que Qatar Airways s'est lancée dans des prises de participation ambitieuses auprès d'autres grands transporteurs. On pourra enfin souligner l'évolution des contextes géopolitiques propres à chacun des territoires étudiés qui se sont également caractérisés par d'importants évènements, tels que la mise en œuvre d'un embargo à l'encontre du Qatar en juin 2017 par l'Arabie Saoudite et ses alliés, tandis que la dérive autoritaire en Turquie n'a cessé de s'accentuer, s'accompagnant d'un net regain de tensions sur le territoire turc à partir de l'été 2015. Cela s'est notamment traduit par des opportunités de contact plus restreintes avec les institutions publiques du pays, empêchant dès lors la réalisation d'entretiens pouvant potentiellement apporter des éléments plus poussés que les communications officielles.

Au-delà des recherches sur le terrain, l'attention a tout particulièrement été portée sur la réalisation d'un travail cartographique important à partir des différentes données récoltées. Cela a permis d'illustrer les enjeux posés, tout en soulignant les défis et les ambitions de certains acteurs. Les cartes privilégient notamment une mise en perspective des réseaux de routes aériennes avec d'autres dynamiques à l'œuvre (coopérations, rapprochements, volonté d'insertion mondiale, interactions avec les stratégies des acteurs politiques locaux, etc.), ce qui s'inscrit parfaitement dans le cadre d'une approche géopolitique.

Les données concernant les capacités offertes ainsi que les fréquences des vols ont souvent été utilisées puisqu'elles permettent de souligner les évolutions diverses, tout en

illustrant les stratégies poursuivies par les différentes compagnies et les acteurs associés. Ces mêmes fréquences constituent par ailleurs un indicateur efficace de l'intensité des relations entre deux territoires dans la mesure où elles peuvent venir matérialiser l'existence de liens forts, mais aussi la volonté de renforcer les contacts et stimuler les échanges. Cela apparaît d'autant plus vrai dans le cas de territoires dont le développement des compagnies basées s'avère être fortement influencé par les autorités politiques. Ainsi, bien plus qu'une simple illustration des réseaux aériens existant, l'accent a été mis sur une représentation des dynamiques à l'œuvre, au-delà des questions aéronautiques, afin de souligner les ambitions de certains acteurs, qu'il s'agisse des compagnies aériennes ou des Etats.

La méthodologie suivie dans le cadre du travail cartographique, ainsi que l'interprétation des cartes réalisées, restent toutefois soumises à certaines limites et biais potentiels. La particularité du continent européen mérite d'être soulignée avec la création d'un ciel unifié[6] qui vient trancher avec l'existence de positions différenciées selon les Etats membres de l'UE en matière d'attribution des droits de trafic pour les liaisons extra-communautaires. Ainsi, l'Europe apparaît comme un marché de taille comparable aux Etats-Unis, tandis que chaque Etat membre conserve une souveraineté nationale certaine en matière d'aviation civile. Le morcellement politique du continent européen – où une stratégie commune en matière d'aviation commerciale ne se forme que très progressivement – vient donc poser un biais dans le cas de comparaisons avec de larges pays comme les Etats-Unis ou encore la Chine puisque les données utilisées correspondent à des entités politiques dont la superficie s'avère être très variable.

On pourra également souligner la diversité des stratégies mises en œuvre par les compagnies aériennes avec des schémas d'organisation et de coopération variés. Certains transporteurs ont ainsi entrepris des processus de consolidation, conduisant à la formation de groupes transnationaux (tels qu'Air France-KLM, ou encore Lufthansa avec les compagnies Swiss International Air Lines, Austrian Airlines et Brussels Airlines), ce qui influe sur l'évolution du réseau exploité par chacune des compagnies. De fait, ces dernières ne peuvent être réellement prises en considération indépendamment de leurs partenaires puisque leur stratégie est coordonnée à l'échelle du groupe. Pour autant, ces transporteurs restent associés à un/des aéroport(s) d'ancrage qui leur est/sont propre(s), ce qui peut aussi constituer une grille d'analyse pertinente pour comparer leurs évolutions avec les dynamiques des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines qui opèrent également leurs services depuis un seul hub. Ainsi, tout en gardant à l'esprit la réalité des biais existant, les comparaisons réalisées à travers les différentes cartes montrent des tendances intéressantes et révélatrices des enjeux qui se posent.

[6] Les compagnies communautaires peuvent exploiter des services sans restrictions entre les Etats membres ainsi que les pays européens associés tels que la Suisse ou encore la Norvège. Le continent européen s'apparente donc à un marché domestique pour l'ensemble des transporteurs qui y sont basés.

Au-delà de la formation de groupes transnationaux, les divers degrés de coopération illustrent également des rapprochements plus ou moins forts entre les différents transporteurs (prises de participation au capital, création de *joint-ventures* (JV), accords de partages de codes*****, etc.). Ces multiples liens méritent dès lors d'être pris en considération, tout en restant analysés au cas par cas. La création de *joint-ventures* sur l'axe transatlantique conduit par exemple à une véritable coordination dans le développement des réseaux opérés par les compagnies européennes et leurs partenaires américains. L'extension d'une présence commerciale peut ainsi s'opérer à travers les services d'un transporteur avec lequel des coopérations ont été développées, ce qui permet aux compagnies concernées de limiter leurs investissements, sans pour autant être complètement absentes d'une région.

Un dernier biais concerne plus spécifiquement les bases de données utilisées qui peuvent potentiellement s'avérer être incomplètes. Les tendances illustrées restent cependant fiables et c'est dans cette perspective que les différentes cartes réalisées tendent à présenter la plupart des données collectées. Ainsi, au-delà des données brutes et d'une approche purement commerciale, les dynamiques illustrées offrent un large panorama des évolutions en cours et des tendances qui se dessinent, à travers une forte croissance des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines, mais aussi les ambitions redéfinies d'autres acteurs extra-communautaires.

L'approche géopolitique s'inscrit donc au croisement de différentes disciplines – telles que la géographie, le droit, l'économie, les sciences politiques, ou encore les relations internationales –, ce qui permet une compréhension plus large des enjeux qui se posent au regard du sujet de recherche. Alors que le transport aérien reste souvent étudié sous un angle privilégiant les questions économiques et commerciales, cette thèse vient davantage ouvrir les champs d'analyse possibles. On ne peut toutefois nier l'approche relativement européano-centrée qui caractérise ce travail de recherche, tout particulièrement en raison de la réalisation d'entretiens qui se sont focalisés sur des acteurs communautaires. Le contexte d'entités tierces a tout de même fait l'objet d'une attention certaine, à l'image de la Chine, des Etats-Unis, ou encore de l'Iran, au-delà des émirats du Golfe et de la Turquie.

Les publications traitant du transport aérien civil à travers une approche géopolitique s'avèrent être relativement limitées. On pourra néanmoins citer la parution du n°114 de la revue *Hérodote* de l'Institut français de géopolitique (IFG) en 2004 et intitulé *Aviation et géopolitique*[7] où figurent des articles abordant tant l'aviation militaire que civile au travers de problématiques géopolitiques. La contribution de Pierre Biplan, « Les compagnies aériennes entre la nation et la mondialisation »[8] mérite notamment d'être soulignée au regard du travail de recherche qui a été mené pour cette thèse. L'auteur y détaille en effet le processus de libéralisation qui caractérise le secteur aérien à l'échelle mondiale, sans pour autant se traduire par une « *dénationalisation* ». De fait, les autorités politiques conservent dans de

[7] *Hérodote*, 2004, *Aviation et géopolitique*, n°114, La Découverte, Paris, 182 p.

[8] BIPLAN P., 2004, « Les compagnies aériennes entre la nation et la mondialisation », *Hérodote*, n°114, La Découverte, Paris, pp. 56-70.

nombreux Etats une influence certaine et l'aviation civile reste perçue comme un outil de souveraineté nationale.

Dans un tel contexte, certaines compagnies restent fortement associées aux ambitions portées par leurs Etats d'ancrage. C'est tout particulièrement ce que met en avant l'article d'Orcun Selcuk intitulé « Turkish Airlines : Turkey's soft power tool in the Middle East »[9] paru en 2013 où l'auteur souligne que Turkish Airlines constitue un véritable « *instrument de soft power* » en contribuant aux objectifs de la politique étrangère menée par le gouvernement AKP à l'égard du Moyen-Orient. On pourra également évoquer ici la publication de Kristian Ulrichsen « Gulf Airlines and the Changing Map of Global Aviation »[10] datant de 2015 et qui met notamment l'accent sur l'implication des familles régnantes à travers les émirats du Golfe dans l'essor de puissantes compagnies nationales constituant aujourd'hui des acteurs majeurs du secteur aérien international. Ces différents travaux coïncident pleinement avec l'angle d'analyse adoptée tout au long des recherches pour la réalisation de cette thèse qui propose dès lors d'approfondir l'étude des dynamiques à l'œuvre, tout particulièrement autour du développement des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines, ainsi que les motivations et les ambitions poursuivies par les acteurs politiques impliqués.

L'expansion de compagnies extra-communautaires a déjà attiré l'attention de certains auteurs depuis quelques années, dans un contexte où les transporteurs basés sur le continent européen et opérant des routes long-courriers apparaissent fragilisés. On pourra ici rappeler la publication du rapport rédigé par le député Bruno Le Roux en 2014 au sujet de la compétitivité du transport aérien français[11]. Celui-ci pointe notamment les défis posés par le développement de compagnies majeures basées à l'extérieur de l'UE et bénéficiant d'un soutien évident de la part de leurs Etats d'ancrage. Parallèlement, leur croissance sur le continent européen s'accompagne de l'attribution de nombreux droits de trafic supplémentaires depuis les années 2000, ce qui affecte directement les transporteurs communautaires, à commencer par Air France et Lufthansa.

Les autorités helvètes font également le constat d'une situation similaire dans leur *Rapport 2016 sur la politique aéronautique de la Suisse*[12] qui souligne notamment le difficile équilibre de la stratégie adoptée par le pays. De ce fait, celles-ci entendent maintenir une politique « libérale » en matière d'octroi des droits de trafic afin de stimuler l'ouverture de lignes par différents transporteurs – qu'ils soient basés dans l'UE ou non –, ce qui permet,

[9] SELCUK O., 2013, "Turkish Airlines: Turkey's Soft Power Tool in the Middle East", *The Academic Journal of the Middle East*, n°14, pp. 175-199, accessible à l'adresse suivante : http://www.akademikortadogu.com/belge/ortadogu14makale/orcun_selcuk.pdf, consulté en septembre 2017.

[10] ULRICHSEN K., 2015, "Gulf Airlines and the changing map of Global Aviation", Center for the Middle East, Rice University's Baker Institute for Public Policy, 22 p., accessible à l'adresse suivante : https://scholarship.rice.edu/bitstream/handle/1911/91830/CME-pub-GulfAviation-062515.pdf?sequence=1&isAllowed=y, consulté en septembre 2015.

[11] LE ROUX B. (dir.), 2014, *Rapport du groupe de travail compétitivité du transport aérien français*, Assemblée Nationale, Paris, 44 p.

[12] Confédération suisse, 2016, *Rapport 2016 sur la politique aéronautique de la Suisse*, Conseil fédéral suisse, 90 p. ; accessible à l'adresse suivante : https://www.admin.ch/opc/fr/federal-gazette/2016/1675.pdf, consulté en juin 2017.

selon elles, d'assurer la connectivité aérienne de la Suisse tout en donnant l'opportunité aux consommateurs de bénéficier de billets d'avion à des tarifs attractifs. La forte expansion des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines est également mise en avant, dans la mesure où elle vient poser un sérieux défi pour les activités de Swiss International Air Lines qui reste perçue comme un acteur essentiel pour garantir l'attractivité de la Suisse tout en contribuant à l'économie du pays. On pourra ici rappeler que l'entrée d'Etihad Airways en 2013 dans le capital de Darwin Airline avait suscité de nombreuses interrogations quant au contrôle effectif du transporteur régional suisse (ce dernier avait d'ailleurs été renommé Etihad Regional). La compagnie d'Abu Dhabi a toutefois été contrainte de revoir ses plans quelques années plus tard, alors que les autorités suisses lançaient une enquête approfondie au sujet de ce « partenariat », un moyen de pression efficace afin qu'Etihad Airways réajuste ses ambitions[13]. Dans le cadre d'une réorientation de sa stratégie globale, la compagnie d'Abu Dhabi s'est totalement désengagée du transporteur helvète au cours de l'été 2017.

Les dynamiques à l'œuvre au sein du secteur aérien international font donc l'objet d'une attention certaine de la part de nombreuses autorités publiques qui entendent préserver les bénéfices découlant des activités d'un transporteur localement basé, mais aussi d'une extension des services opérés par des compagnies tierces. Les différentes analyses menées au sujet des contributions apportées par le secteur restent avant tout des études économiques. De nombreux rapports concernant le transport aérien viennent en effet régulièrement rappeler le nombre d'emplois qu'il implique au sein des Etats ou encore des collectivités locales. La part du secteur au sein du PIB, et plus généralement les degrés auxquels celui-ci y contribue, sont également fréquemment mis en avant. On pourra ici souligner l'article de Mariya Ishutkina et de John Hansman « Analysis of Interaction between Air Transportation and Economic Acitivity »[14] qui s'inscrit dans une telle démarche.

Différentes publications s'appuient sur une approche similaire en s'intéressant à des acteurs particuliers du secteur, tels que les compagnies aériennes. L'article de Mehmet Dursun, John O'Connell, Zheng Lei et David Warnock-Smith au sujet de Turkish Airlines[15] détaille ainsi la stratégie du transporteur en se focalisant sur son développement à travers des indicateurs commerciaux, ainsi qu'en apportant un éclairage sur la structure « *avantageuse* » des coûts et des tarifs de la compagnie. L'influence des acteurs politiques – qui s'est avérée être déterminante dans la réorganisation du transporteur et la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie au lendemain de l'arrivée de l'AKP au pouvoir en 2002 – est totalement ignorée, tandis que les facteurs économiques et commerciaux sont présentés comme les déterminants

[13] Voir par exemple le communiqué de l'Office fédéral de l'Aviation civile (OFAC) publié le 2 avril 2015 et accessible à l'adresse suivante : www.admin.ch/gov/fr/accueil/documentation/communiques.msg-id-56782.html, consulté en avril 2015.

[14] ISHUTKINA M., HANSMAN J., 2008, "Analysis of Interaction between Air Transportation and Economic Activity", International Center for Air Transportation, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 18 p., https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/41876/IshutkinaHansmanATIO2008.pdf, consulté en octobre 2015.

[15] DURSUN M., O'CONNELL J. F., LEI Z., WARNOCK-SMITH D., 2014, "The transformation of a legacy carrier – A case study of Turkish Airlines", *Journal of Air Transport Management*, vol. 40, pp. 106-118.

majeurs de la forte expansion du transporteur au cours des quinze dernières années. La contribution de John O'Connell au sujet d'Emirates Airline[16] s'inscrit dans une perspective similaire, l'auteur soulignant l'extension mondiale du réseau de la compagnie sans que celle-ci ne soit associée aux ambitions portées par les dirigeants de l'émirat de Dubaï.

Les différents travaux réalisés par Kristian Ulrichsen[17], Christopher Davidson[18], ainsi que Matthew Gray[19] au sujet des dynamiques caractérisant l'essor des émirats du Golfe, ainsi que les défis auxquels ces territoires font face, apportent quant à eux un éclairage historique sur la création de ces entités politiques, tout en soulignant la façon dont le transport aérien a très tôt constitué un secteur stratégique pour ces territoires. La région du Golfe constituait en effet un espace de transit où les aéronefs britanniques pouvaient se ravitailler en carburant afin de rejoindre le sous-continent indien, tandis que les pouvoirs locaux percevaient des rentes lucratives en échange de l'octroi des droits d'atterrissage nécessaires. Un tel contexte semble dès lors avoir influencé les choix politiques des familles régnantes qui, en bénéficiant plus tard des larges revenus issus des hydrocarbures, ainsi que de l'essor des échanges commerciaux dans le cas de Dubaï, s'attacheront à développer leurs propres compagnies.

La croissance des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines se caractérise donc par une implication massive des autorités politiques locales qui semblent ainsi chercher à promouvoir leurs intérêts en tirant profit du développement de transporteurs à l'échelle mondiale. Il convient donc d'appréhender le secteur aérien au-delà des approches ne s'intéressant qu'aux paramètres économiques et commerciaux afin de pouvoir comprendre les ambitions portées par les acteurs politiques associés à l'émergence de puissantes compagnies dont les activités revêtent une dimension stratégique. C'est tout l'objet de cette thèse qui entend davantage s'intéresser à la stratégie des Etats à travers le secteur aérien, ce qui s'inscrit donc dans le cadre d'une approche géopolitique.

Le travail réalisé se divise en trois parties composées chacune de deux chapitres. Il s'agit tout d'abord de dresser un état des lieux des dynamiques à l'œuvre, tout particulièrement en illustrant dans le chapitre 1 le développement notable des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines au sein du secteur aérien international. Cela permet dès lors de comprendre les enjeux qui se dessinent à travers l'expansion de transporteurs d'envergure mondiale, avant que le chapitre 2 n'aborde les questions touchant aux réglementations en vigueur ainsi qu'aux représentations des différents acteurs entretenant des liens avec le secteur aérien dans son ensemble. Les prises de position et les communications véhiculées par ces mêmes acteurs seront également mises en avant, avant de s'interroger sur les motivations réelles de celles-ci.

[16] O'CONNELL J., 2011, "The rise of the Arabian Gulf carriers: An insight into the business model of Emirates Airline", *Journal of Air Transport Management*, Elsevier, vol. 17, pp. 339-346.
[17] ULRICHSEN K., 2015, *Insecure Gulf*, Oxford University Press, New York, 254 p.
[18] DAVIDSON C., 2008, *Dubai – The Vulnerability of Success*, Hurst & Company, London, 376 p. ; DAVIDSON C., 2009, *Abu Dhabi – Oil and Beyond*, Hurst & Company, London, 244 p.
[19] GRAY M., 2013, *Qatar – Politics and the Challenges of Development*, Lynne Rienner Publishers, London, 271 p.

La deuxième partie de la thèse se concentre sur des études de cas à travers les chapitres 3 et 4 qui s'intéressent respectivement à la Turquie et aux émirats du Golfe, notamment Dubaï, Abu Dhabi et le Qatar. Il s'agira ici de souligner la façon dont l'essor du secteur aérien local s'insère pleinement au sein de stratégies plus vastes et mises en œuvre pas des acteurs politiques qui entendent renforcer la visibilité internationale de leurs territoires, tout en appuyant leur pouvoir à travers un contrôle des différents secteurs d'activité locaux, à commencer par le transport aérien.

La troisième partie vise enfin à s'interroger sur les évolutions futures de la connectivité aérienne mondiale au regard des enjeux qui se posent aujourd'hui, tout particulièrement à l'échelle du Moyen-Orient. Le chapitre 5 permet en effet d'appréhender le contexte régional – au sein duquel se développent les compagnies du Golfe et Turkish Airlines – qui reste caractérisé par une certaine instabilité, tandis que d'autres acteurs tendent à redéfinir leurs ambitions. De telles dynamiques pourraient ainsi conduire ces compagnies à faire évoluer leurs modèles de développement, tout en étant confrontées à d'importants défis. Emirates Airline, Qatar Airways, Etihad Airways et Turkish Airlines sont aujourd'hui des acteurs majeurs du transport aérien international, illustré par un renforcement de la position de leurs hubs au sein des réseaux mondiaux, tandis que de nombreux liens se sont construits avec d'autres transporteurs, tout particulièrement dans le cadre de coopérations plus vastes entre le Golfe notamment et des Etats extra-régionaux. La connectivité aérienne constitue un puissant outil de *soft power* bénéficiant aux acteurs politiques qui se sont massivement impliqués dans le développement de leurs compagnies, ce que vient développer le chapitre 6. Parallèlement, d'autres régions, à l'image de l'UE, semblent reléguer au second plan le caractère stratégique que revêt le maintien d'un secteur aérien local dynamique. Ce dernier permet pourtant d'assurer un important rayonnement sur la scène internationale dont bénéficient les entités politiques qui conservent un contrôle sur le développement de connexions aériennes facilitant les contacts et les échanges.

PREMIERE PARTIE :
Etat des lieux

Chapitre 1 : Les dynamiques d'évolution du transport aérien civil à l'échelle mondiale : essor de « nouveaux » acteurs et enjeux associés

Chapitre 2 : L'évolution des réglementations en débat : de multiples acteurs aux représentations et positionnements divergents

Chapitre 1

Les dynamiques d'évolution du transport aérien civil à l'échelle mondiale : essor de « nouveaux » acteurs et enjeux associés

Depuis son essor commercial au lendemain de la seconde guerre mondiale, le transport aérien civil se caractérise par d'importantes évolutions. Alors que celui-ci est d'abord réservé aux voyageurs les plus aisés et le plus souvent utilisé pour des déplacements à motif professionnel, l'arrivée d'avions à réaction pouvant accueillir un plus grand nombre de passagers permet une amélioration des conditions de voyage (notamment une diminution des temps de parcours) ainsi que la mise en vente de billets accessibles à une plus large frange de la population – certains parlent d'ailleurs de « démocratisation » du transport aérien. La libéralisation progressive de l'espace aérien dans certaines régions du monde, ainsi que l'essor des compagnies dites « *low cost* »* (dans les années 1990 en Europe) participent à la croissance du nombre de passagers transportés.

Cette réalité reste néanmoins différenciée selon les régions puisque le transport aérien civil ne se développe pas de façon homogène à l'échelle mondiale, tandis que sa dynamique de croissance peut s'avérer être favorisée ou contrariée par certains évènements d'ordre politique, économique ou encore sanitaire. Longtemps influencées quasi exclusivement par les acteurs étatiques, les compagnies aériennes présentent aujourd'hui des profils variés et se caractérisent par des dynamiques d'expansion très différentes. La très forte croissance des compagnies du Golfe (Emirates Airline, Qatar Airways, Etihad Airways) et de Turkish Airlines au cours des quinze dernières années contraste nettement avec la moindre dynamique d'autres transporteurs d'envergure internationale dans le même temps. Ainsi, les flux aériens semblent se réorganiser, ce qui implique l'émergence de nouveaux enjeux au travers de nouvelles connectivités aériennes captant de plus en plus de passagers.

I – Une évolution du trafic aérien différenciée selon les régions mondiales

A – Un secteur sensible à différents facteurs, notamment d'ordre économico-politique

a) *Une influence limitée des dynamiques démographiques sur le nombre de passagers aériens transportés*

L'évolution du nombre de passagers aériens a fortement progressé au cours du demi-siècle passé puisque l'on comptait quelques 300 millions de voyageurs en 1970 contre près de

3,5 milliards en 2015 d'après la Banque mondiale[20] (soit quasiment douze fois plus). Il convient toutefois de souligner que cette évolution ne s'est pas réalisée de façon linéaire, et encore moins de façon homogène selon les régions mondiales, comme l'illustre la figure 1 présentée ci-dessous[21].

L'Amérique du Nord est longtemps restée le continent qui comptait le nombre le plus élevé de voyageurs aériens, traduisant une croissance précoce du secteur dans la région ainsi qu'une utilisation de l'avion comme moyen de transport de plus en plus répandue au sein de la population. Il faut dire que les alternatives restent limitées – si ce n'est inexistantes – pour réaliser certains déplacements se caractérisant par de longues distances (par exemple entre les côtes Atlantique et Pacifique des Etats-Unis). Ainsi, le développement du transport aérien a été privilégié, au détriment du ferroviaire notamment, ce qui explique en partie l'évolution de la courbe caractérisant l'Amérique du Nord sur le graphique présenté. Au cours des années 1970, le continent compte deux fois plus de passagers que l'Europe et progresse loin devant les autres régions. Il faut attendre 2010 et 2011 pour voir l'Asie Pacifique devancer respectivement l'Europe puis l'Amérique du Nord, avant de franchir le seuil du milliard de passagers transportés quelques années plus tard. La forte croissance de la région au cours des dernières années traduit avant tout un certain « rattrapage » dans la mesure où elle abrite une large part de la population mondiale, près de 4 milliards de personnes en 2015, loin devant les autres continents d'après la figure 2.

Un réel essor du nombre de voyageurs aériens en Amérique du Sud et au Moyen-Orient s'avère être plus tardif, bien qu'il soit possible d'observer qu'au début des années 1990 le Moyen-Orient enregistrait des chiffres similaires à l'Afrique, avant de progresser et rattraper l'Amérique du Sud en l'espace d'une dizaine d'années, puis se distinguer plus nettement après 2009. Ainsi, au regard de la démographie de ces régions, et si on la compare à l'Europe et à l'Amérique du Nord, le nombre de passagers transportés et son évolution n'apparaissent pas en phase avec les dynamiques démographiques de ces mêmes espaces. Le transport aérien en Afrique ne progresse que très légèrement alors que la population du continent atteint plus d'un milliard d'individus en 2015. L'Amérique du Sud affiche, quant à elle, une dynamique démographique relativement comparable à son voisin du Nord, tout en comptant quatre fois moins de passagers aériens en 2015.

[20] Voir https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/IS.AIR.PSGR, consulté en juillet 2016 ; à noter que ces chiffres doivent être appréhendés en gardant à l'esprit qu'une même personne peut voyager plusieurs fois au cours de la même année, ce qui fait qu'un seul individu peut être comptabilisé plusieurs fois en tant que voyageur.

[21] Au sein des statistiques de la Banque mondial, tout passager aérien transporté sur un vol commercial domestique ou international est comptabilisé dans le pays où la compagnie aérienne utilisée est enregistrée. Le fait que les données soient présentées dans ce chapitre à l'échelle des continents permet de limiter les biais, tandis que la grande majorité des compagnies aériennes opérant des vols long-courriers exploitent des services ayant pour origine ou destination leur(s) hub(s) situé(s) dans leur Etat d'ancrage. En revanche, les régions où sont basés des transporteurs de moindre envergure, telles que l'Afrique, sont potentiellement sous-représentées, le trafic intercontinental étant davantage capté par des opérateurs externes à ces mêmes régions.

Figure 1.

Une évolution contrastée du nombre de passagers transportés et du PIB entre 1970 et 2015 selon les régions mondiales

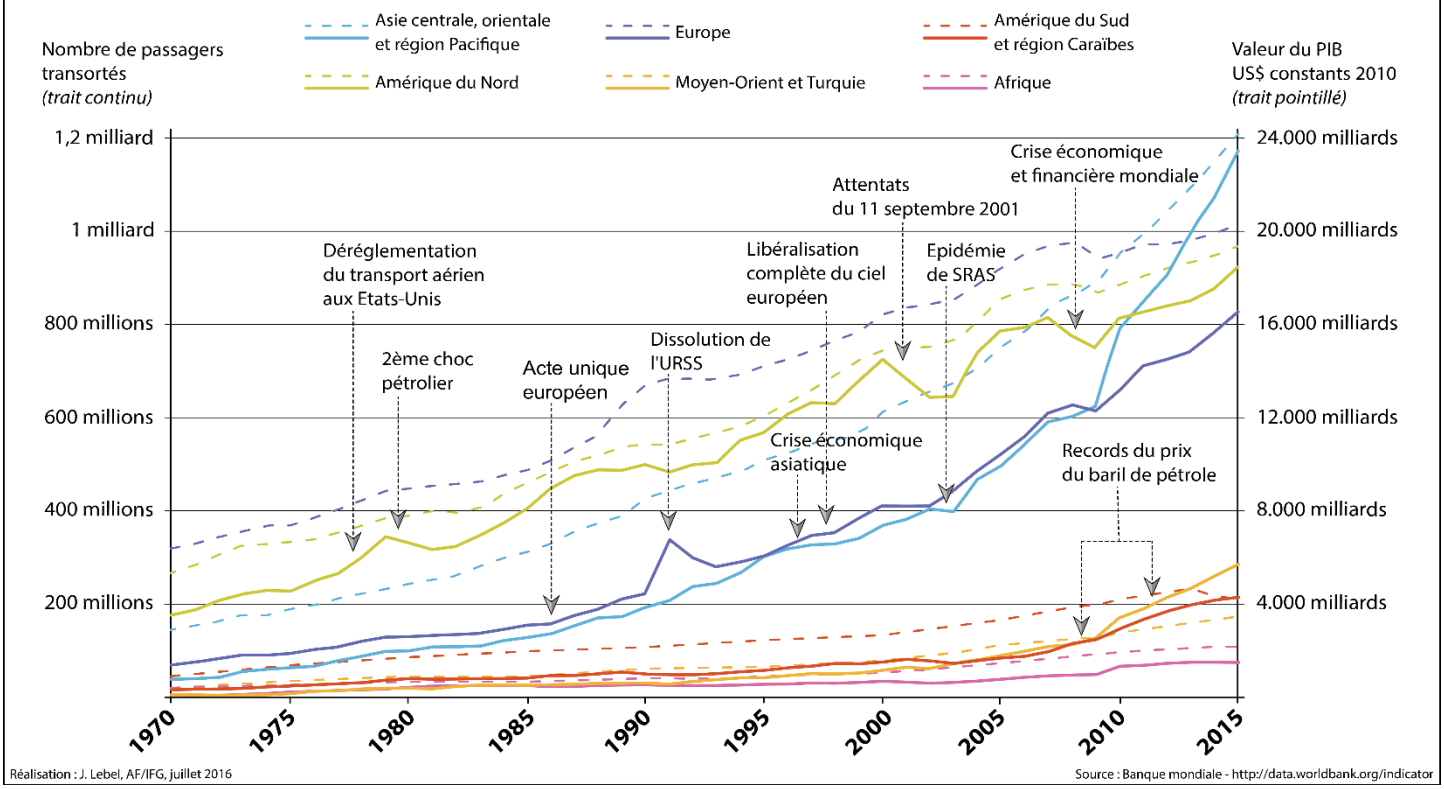
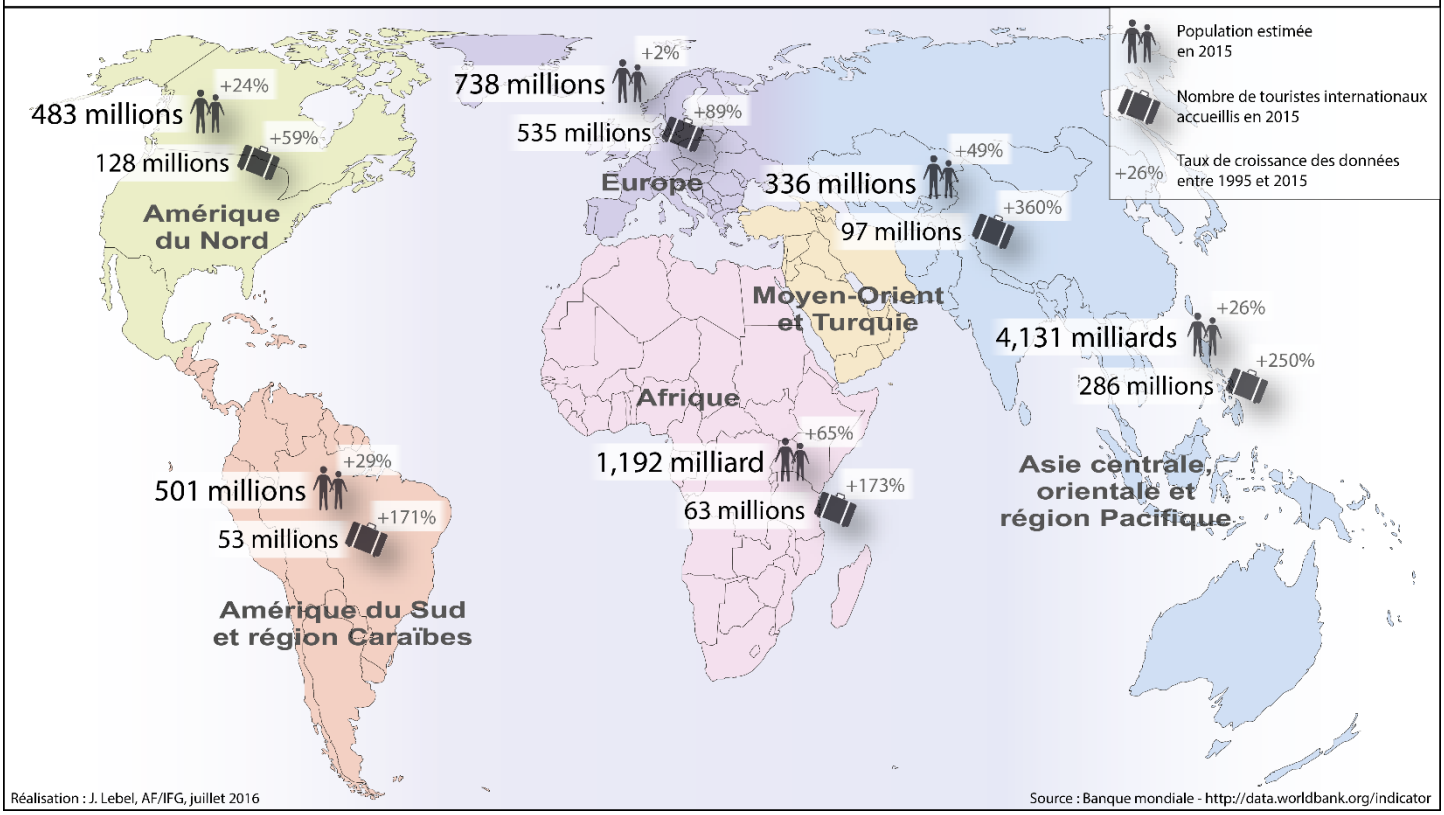


Figure 2.

D'importantes disparités selon les régions mondiales en termes de répartition de la population et des flux touristiques



Certes, l'Amérique du Sud et l'Afrique comptent un nombre plus limité de transporteurs d'envergure internationale et localement basés, permettant à des compagnies tierces de capter plus aisément le trafic intercontinental, ce qui implique donc que les passagers concernés sont comptabilisés dans d'autres régions au regard de la méthodologie de recueil des données utilisée par la Banque mondiale. On peut néanmoins souligner que le trafic interne à ces régions ne peut être que quasi exclusivement opéré par des compagnies locales, les transporteurs tiers ne disposant et n'exploitant que très rarement des liaisons dites de 5ème liberté*[22]. Dans le même temps, l'avion reste un moyen de transport attractif pour réaliser des déplacements à l'échelle continentale et l'existence d'une demande potentiellement conséquente devrait théoriquement stimuler la création de transporteurs localement basés pour assurer de tels services.

Bien que le Moyen-Orient se caractérise comme étant la région la moins peuplée de la carte présentée, celui-ci se distingue par une croissance du nombre de passagers transportés plus importantes que l'Amérique du Sud et l'Afrique. Il est vrai que la région se caractérise par une croissance démographique relativement élevée (+49% entre 1995 et 2015) qui résulte néanmoins de la prise en compte des populations expatriées se trouvant notamment dans les émirats du Golfe[23] : sur cette même période, la population des Emirats arabes unis et celle du Qatar progressent respectivement de 274% et de 335% d'après les données de la Banque mondiale. L'afflux de travailleurs expatriés constitue donc un facteur important dans la dynamique démographique de la région et il apparaît certain que les compagnies aériennes opérant des vols depuis et vers les émirats du Golfe ont pu tirer profit de ces flux pour se développer et donc stimuler la croissance du nombre de passagers transportés dans la région. Par ailleurs, l'essor de puissants transporteurs basés dans la région et appuyant leur développement sur le trafic de transit permet vraisemblablement au Moyen-Orient d'enregistrer une telle croissance du nombre de passagers aériens.

Au-delà de la croissance démographique, on peut également s'intéresser aux flux touristiques, à travers le nombre de touristes internationaux accueillis en 2015 dans chacune des régions indiquées sur la figure 2. Le classement en tête de l'Europe avec pas moins de 535 millions de visiteurs étrangers au sein des différents Etats doit être relativisé au regard d'une surreprésentation des voyageurs européens en visite dans un autre pays du continent. Une telle analyse peut aussi s'appliquer à l'Asie Pacifique, même si l'essor du secteur touristique est réel dans la région, ce qui peut s'observer à travers la forte croissance du nombre de touristes internationaux accueillis entre 1995 et 2015, accompagnée par une hausse des revenus moyens pour les habitants de pays comme la Chine. On peut malgré tout souligner que les trois régions faisant la course en tête pour le nombre de passagers aériens transportés sont également celles dont les Etats accueillent le plus grand nombre de visiteurs étrangers

[22] Voir les définitions concernant les différentes libertés de l'air* p. 88-89.

[23] Environ 90% de la population du Qatar ou encore des émirats de Dubaï et d'Abu Dhabi est constituée de travailleurs expatriés, principalement originaires d'Asie du Sud et résidant dans le Golfe pour une durée limitée.

(Europe, Asie Pacifique et Amérique du Nord), la croissance du secteur aérien s'accompagnant donc d'un essor des déplacements à vocation touristique dans ces régions.

Alors que l'Amérique du Sud et l'Afrique apparaissent comme les régions ayant accueilli le moins de touristes internationaux en 2015, il convient de noter la forte croissance de ces derniers enregistrée entre 1995 et 2015, traduisant ainsi un essor des déplacements vers et depuis ces mêmes espaces, notamment par voie aérienne dans la mesure où les infrastructures terrestres permettant des déplacements sur de longues distances restent très limitées. Le Moyen-Orient s'illustre, quant à lui, comme étant la région affichant la plus forte croissance. Cela peut notamment découler de la stratégie mise en œuvre par certains émirats ayant fortement développé leur secteur touristique, tant à travers l'organisation d'évènements internationaux que la mise en avant de certaines « attractions », telles que l'ouverture de centres commerciaux ou encore les prouesses architecturales hors normes faisant désormais la renommée de certaines entités, à l'image de Dubaï.

b) D'importants évènements géopolitiques qui affectent de façon notable l'évolution du trafic

Même si la démographie des différentes régions mondiales peut en partie soutenir la croissance du nombre de passagers transportés – notamment dans les régions marquées par des phénomènes migratoires importants comme c'est le cas des émirats du Golfe – puisqu'elle assure l'existence d'un marché « naturel » (certes, plus ou moins large), les facteurs économiques, politiques ou encore sanitaires semblent avoir davantage d'influence sur le développement du transport aérien civil. On peut ainsi relever l'impact de ces facteurs sur les courbes montrant l'évolution du nombre de passagers aériens transportés en fonction des régions mondiales, notamment sur les continents où le secteur aérien est aujourd'hui très développé. Les mesures visant à libéraliser le transport aérien civil apparaissent ainsi comme des étapes n'ayant pas contrarié la croissance du nombre de voyageurs. L'adoption de l'*Airline Deregulation Act* par le président Jimmy Carter aux Etats-Unis en 1978 permet ainsi aux compagnies aériennes américaines de fixer librement leurs services et leurs tarifs, quelques années après la création de la première compagnie au monde dite « *low cost* » en 1971 au Texas, Southwest Airlines. On observe également un phénomène de croissance continue en Europe entre la signature de l'Acte unique européen en 1986 – qui inaugure la création progressive d'un marché intérieur européen unifié, où les compagnies aériennes communautaires seront amenées à voler sans restrictions entre les Etats membres – et l'application des dernières mesures de libéralisation du ciel européen en 1997 qui ouvrent le droit aux compagnies communautaires de faire du cabotage[24] sur le territoire des Etats membres.

Cette période s'accompagne de l'essor des compagnies dites « *low cost* » en Europe, telles que Ryanair, créée en 1985 et dont l'expansion s'opère en parallèle de la libéralisation

[24] Il s'agit du transport de passagers entre deux points se trouvant au sein d'un même Etat et opéré par une compagnie aérienne qui n'est pas basée dans ledit Etat.

du ciel européen[25], ou encore Easyjet en 1995. Ces compagnies peuvent en effet tirer profit du nouveau cadre réglementaire européen pour développer un modèle basé sur l'exploitation de bases localisées dans différents pays et ainsi constituer aujourd'hui de puissants transporteurs paneuropéens sur des destinations court et moyen-courriers*****. A l'inverse, les compagnies « de pavillon »***** – dont la plupart en Europe ont ouvert leur capital à des acteurs privés et donc plus ou moins fortement minimisé l'influence de leurs Etats d'ancrage sur leurs activités – ont notamment appuyé leur stratégie sur un modèle de *hub and spokes*[26] reposant sur l'alimentation en passagers d'un aéroport pivot où les voyageurs effectuent une correspondance pour atteindre leur destination finale. Cette stratégie s'est doublée de la mise en place des alliances[27] au tournant des années 2000 se traduisant par des coopérations entre des compagnies basées sur différents continents. Un tel schéma permet en effet d'offrir aux voyageurs un plus large éventail de destinations accessibles à travers la mise en relation des différents hubs des transporteurs intégrant une même alliance.

Alors que l'extension des réseaux aériens exploités par les compagnies s'accompagne d'une croissance des flux de passagers[28], ces derniers restent sensibles à certains facteurs économico-politiques. Le second choc pétrolier en 1980 – résultant de l'instabilité suscitée par la révolution iranienne en 1979, puis le début d'un conflit armé entre l'Iran et l'Irak qui perdurera jusqu'en 1988 – apparaît de fait comme l'un des premiers évènements géopolitiques contrariant nettement la croissance du nombre de passagers en Amérique du Nord, là où les flux étaient à l'époque les plus développés.

On retrouve au tournant des années 1990 un nouveau ralentissement qui affecte la croissance du nombre de passagers au départ de différentes régions mondiales, alors que la guerre du Golfe et la dissolution de l'URSS suscitent une certaine instabilité économique mondiale au travers des nouveaux enjeux géopolitiques qui se posent à l'époque. Il convient toutefois de nuancer le pic de passagers enregistré sur le continent européen en 1991 :

[25] D'après l'IATA, Ryanair était en 2014 la première compagnie mondiale en nombre de passagers transportés sur des vols internationaux (plus de 86 millions cette même année, contre 56 millions pour Easyjet qui arrive en seconde position, suivie par Lufthansa et Emirates Airline avec environ 48 millions de passagers chacune). Toutefois, il convient de souligner que Ryanair et Easyjet n'opèrent que des vols court et moyen-courriers à travers le continent européen, permettant donc de multiplier les rotations des appareils et donc de maximiser le nombre de passagers transportés entre de nombreux Etats. En considérant les distances parcourus par les voyageurs à travers un indicateur « passagers kilomètres transportés » (ou PKT), Emirates se classait dès 2013 comme le numéro un mondial pour les vols internationaux selon l'IATA.

[26] Signifiant littéralement « moyeu et rayons ».

[27] Les trois principales alliances sont actuellement Oneworld (British Airways, American Airlines, LATAM, Qatar Airways, Cathay Pacific, Qantas, Japan Airlines, Finnair, Malaysia Airlines, etc.) Skyteam (Air France, KLM, Delta Airlines, China Eastern, China Southern, Korean Air, Aeroflot, Alitalia, etc.) et Star Alliance (Lufthansa, United Airlines, Turkish Airlines, Air China, Singapore Airlines, Air India, etc.).

[28] Il convient cependant de garder à l'esprit que les données présentées ne concernent que les services aériens réguliers. Parallèlement à l'évolution des réglementations en vigueur, la distinction entre les services réguliers et les vols *charter* a notamment été abandonnée en Europe. Ainsi, certains vols qui n'étaient pas pris en compte par les statistiques de l'OACI l'ont été par la suite, ce qui implique de nuancer la croissance affichée du nombre de passagers transportés sur le continent européen au cours des dernières années.

l'indépendance de nouveaux Etats prend la suite de l'URSS dont les données concernant le transport aérien et transmises à l'OACI peuvent être considérées comme peu fiables[29].

Une dizaine d'années plus tard, les conséquences des attentats du 11 septembre 2001 aux Etats-Unis affectent de façon très nette l'évolution du nombre de voyageurs aériens : on observe ainsi une diminution du nombre de passagers transportés sur le continent nord-américain, ainsi qu'un arrêt de leur croissance en Europe et en Asie Pacifique. En 2008-2009, la crise économique et financière mondiale bouleverse une nouvelle fois l'évolution du nombre de passagers aériens transportés, celui-ci chutant même en Amérique du Nord pour atteindre quasiment son niveau enregistré en 2000. Les conséquences apparaissent cependant bien plus limitées au Moyen-Orient qui affiche une légère stagnation avant d'enregistrer une forte reprise. Cette période coïncide d'ailleurs avec les cours record des hydrocarbures (le prix du baril de pétrole dépasse 100$US), ce dont profitent les Etats moyen-orientaux disposant d'importantes réserves en gaz et pétrole. Cet afflux financier permet notamment aux émirats du Golfe d'opérer des choix politiques stratégiques en investissant massivement dans le développement de leurs infrastructures locales. Une telle démarche inclut dès lors le développement de certains transporteurs aériens, à l'image de la jeune compagnie Etihad Airways, basée à Abu Dhabi et créée en 2003. La demande au départ de ces entités s'avère être cependant très limitée, ce qui conduit les compagnies localement basées à appuyer leur croissance sur le trafic de transit, comme cela sera détaillé plus loin.

D'autres facteurs viennent également contrarier la progression du nombre de voyageurs, tels que l'épidémie de SRAS (syndrome respiratoire aigu sévère) qui survient en Chine au cours de l'année 2003, alors que la région se remettait seulement des conséquences de la crise économique asiatique survenue en 1997.

Une analyse de l'évolution du nombre de passagers transportés croisée avec celle du produit intérieur brut (PIB) des différentes régions présentées sur la figure 1 ne permet pas d'affirmer que la croissance économique constitue un catalyseur stimulant le trafic aérien (et inversement). Les courbes illustrant le nombre de voyageurs et le PIB enregistrent de fait des évolutions relativement similaires, bien que le trafic aérien apparaisse davantage affecté par certains évènements que ne l'est la croissance économique (phénomène d'élasticité de la demande). Les attentats du 11 septembre 2001 ainsi que la crise économique et financière de 2008 entrainent en effet des conséquences plus nettes pour le trafic enregistré que pour le PIB en Amérique du Nord par exemple. Toutefois, au regard de la courbe illustrant l'évolution du PIB en Asie Pacifique, le secteur aérien de cette même région se démarque par un essor très net. Le Moyen-Orient constitue, quant à lui, la seule région présentée sur le graphique où la courbe montrant l'évolution du nombre de passagers enregistrés progresse davantage depuis 2010 que celle du PIB régional, révélant donc une fois de plus la forte croissance du trafic enregistrée par les compagnies aériennes localement basées.

[29] La Banque mondiale invite expressément à prendre garde du fait que les données présentées sont fournies à l'OACI par chaque Etat, la véracité des chiffres est parfois complexe à vérifier.

L'évolution de la demande caractérisant le secteur aérien civil apparait donc comme une dynamique complexe où l'influence de différents facteurs semble affecter plus ou moins fortement le nombre de passagers transportés. Une étude plus approfondie mériterait d'ailleurs d'être réalisée sur cette question, notamment en croisant l'évolution du trafic avec des données s'inscrivant en dehors du champ économique (éducation, culture, etc.).

B – Des flux aériens inégaux entre les continents

a) Une forte croissance de l'offre au départ du Moyen-Orient et de la Turquie…

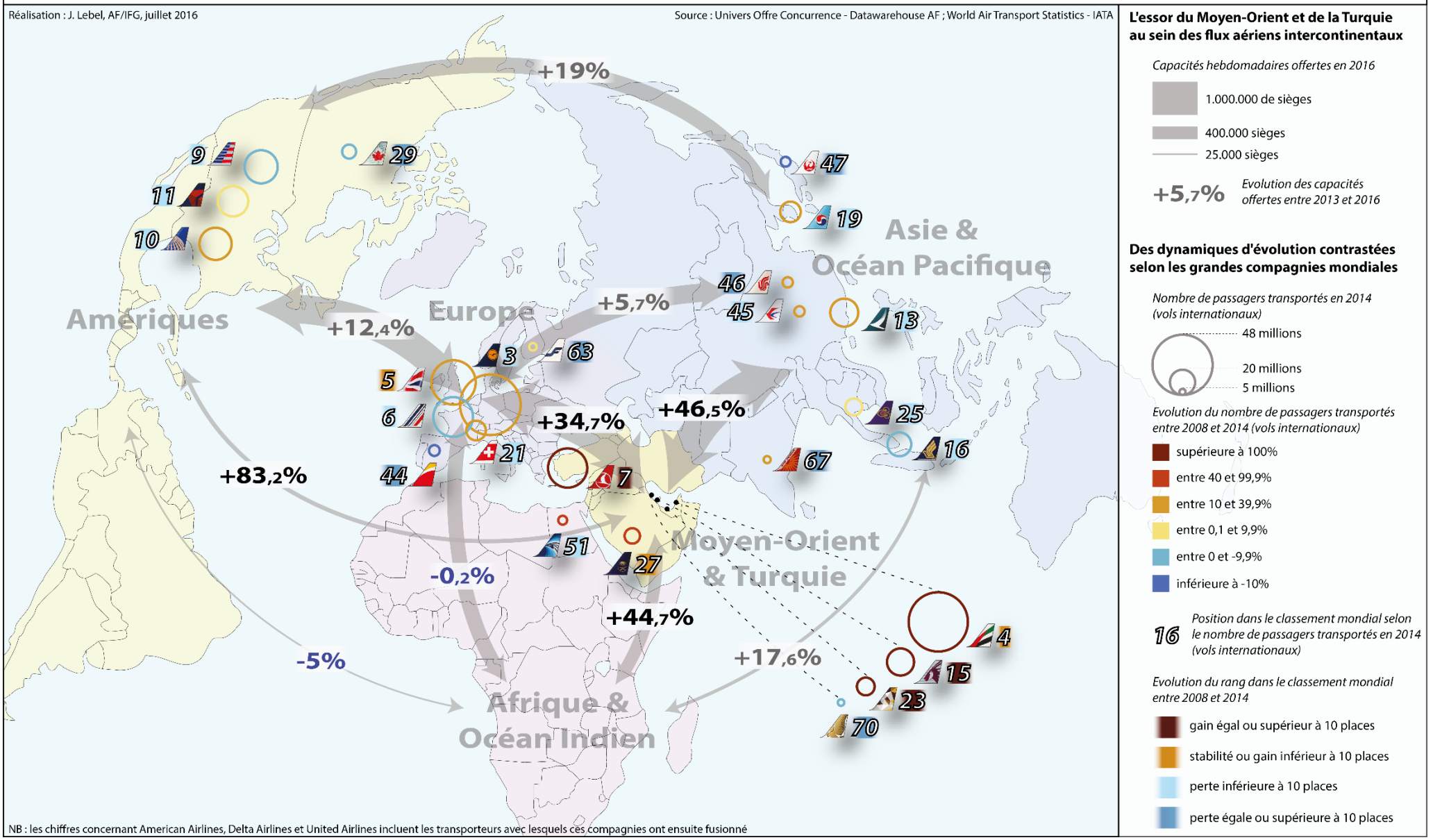
La croissance différenciée du nombre de passagers aériens transportés selon les régions mondiales peut également se retrouver à travers l'analyse de l'offre entre les différents continents. La figure 3 montre l'importance des capacités offertes au départ de l'Europe, de l'Asie Pacifique, et surtout depuis le Moyen-Orient et la Turquie. Le nombre de sièges offerts hebdomadaires en 2016 au départ de cette région se chiffre à plus d'un million vers l'Europe, et tout autant vers l'Asie Pacifique, faisant de ce dernier axe celui où l'offre est la plus importante[30]. Les capacités dépassent par ailleurs les 900.000 sièges entre l'Europe et les Amériques, mais n'atteignent pas les 600.000 sièges vers l'Asie Pacifique – soit près de deux fois moins que les capacités offertes depuis le Moyen-Orient et vers cette même région. On retrouve aussi l'Afrique relativement en marge des autres régions, coïncidant de fait avec le faible nombre de passagers aériens transportés sur ce continent, comme cela a été observé plus haut.

Une observation de l'évolution des capacités entre 2013 et 2016 illustre la forte dynamique caractérisant le Moyen-Orient et la Turquie en matière d'aviation commerciale puisque l'ensemble des axes reliant la région présentent les taux de croissance les plus importants, traduisant une forte expansion de l'offre au départ de ce même espace (autour de 40% vers l'Europe, l'Asie Pacifique et l'Afrique ; plus de 80% vers les Amériques où les compagnies du Golfe et Turkish Airlines se sont fortement développées ces dernières années). Depuis l'Europe, l'offre ne progresse « que » de 12% vers les Amériques qui constituent un marché relativement mature (surtout le Nord), les compagnies aériennes européennes et américaines étant historiquement présentes sur l'axe transatlantique. La croissance des capacités d'à peine 6% entre l'Europe et l'Asie Pacifique apparaît en revanche plus surprenante dans la mesure où le transport aérien se développe fortement dans cette région

[30] Il convient toutefois de souligner que les capacités existantes entre le sous-continent indien (inclus dans la région « Asie et Océan Pacifique » sur la carte présentée) et les émirats du Golfe sont importantes, notamment en raison des flux de travailleurs expatriés. Aussi, la proximité géographique des deux régions rend les hubs du Golfe relativement attractifs pour rejoindre l'Afrique, l'Europe, ainsi que les Amériques au départ du sous-continent indien. Il n'est donc pas surprenant que les compagnies du Golfe aient largement développé leur offre depuis/vers cette même région.

Figure 3.

Une croissance du secteur aérien civil différenciée selon les régions mondiales



qui constitue un des marchés les plus importants en raison de la forte population qui y réside et de l'essor des classes moyennes dans certains grands pays comme la Chine. Le continent africain, quant à lui, enregistre des taux de croissance négatifs vers l'Europe et les Amériques, seul l'axe vers le Moyen-Orient se démarque nettement, traduisant la forte expansion de certaines compagnies (notamment Turkish Airlines) sur le continent africain. La croissance plus « modérée » des capacités entre l'Afrique et l'Asie Pacifique (un axe où l'offre reste néanmoins très limitée) illustre ici les liens économiques qui se développent entre les deux régions, par exemple entre la Chine et certains Etats africains ayant accueilli des investissements arrivant de ce même pays. Bien qu'on puisse souligner le développement notable d'Ethiopian Airlines depuis son hub d'Addis Abeba, la connectivité aérienne de l'Afrique avec le reste du monde semble surtout se développer à travers les hubs du Golfe et d'Istanbul, en concurrence indirecte avec les hubs européens.

Une étude des principaux transporteurs aériens d'envergure mondiale permet de relever les acteurs qui ont participé à l'expansion des capacités sur les routes intercontinentales. On retrouve ainsi les compagnies aériennes ayant transporté un grand nombre de passagers en 2014 dans les régions concernées par une offre en sièges conséquente : l'Amérique du Nord, l'Europe, l'Asie Pacifique et surtout le Moyen-Orient. Ce dernier espace concentre en effet des transporteurs se caractérisant par une croissance importante, à savoir les compagnies du Golfe (Emirates Airline, Qatar Airways et Etihad Airways) ainsi que Turkish Airlines, dont le nombre de passagers transportés sur des vols internationaux entre 2008 et 2014 a triplé, passant de 10 à 31 millions[31]. D'autres compagnies basées dans la région, telles qu'Egyptair et Saudi Arabian Airlines, se caractérisent également par une croissance importante. Ces transporteurs s'avèrent néanmoins beaucoup moins puissants et se focalisent davantage sur un trafic ayant pour origine ou destination leur pays d'ancrage, ce qui n'est pas le cas des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines qui se développent à partir d'un hub puissant et étendent donc leurs capacités sur différentes routes intercontinentales.

Le soutien des acteurs politiques locaux pour le développement des hubs de Dubaï, de Doha, d'Abu Dhabi et d'Istanbul, ainsi que des transporteurs qui y sont basés, permet à ces derniers de s'imposer comme des acteurs majeurs dans l'aérien pour le trafic de transit entre l'Europe et l'Asie, mais aussi plus récemment entre l'Europe et l'Afrique, entre l'Asie Pacifique et l'Afrique, ou encore entre l'Asie du Sud et les Amériques. Or ce sont précisément sur ces axes que l'on retrouve les taux de croissance des capacités intercontinentales les plus élevés.

Cette expansion contraste avec la moindre dynamique de croissance des compagnies aériennes concurrentes basées sur les continents ciblés par les compagnies du Golfe et Turkish Airlines. On observe en effet que les compagnies américaines, européennes et asiatiques se caractérisent par une croissance du nombre de passagers internationaux transportés bien plus limitée, à l'image d'Air India qui n'a transporté que 5 millions de voyageurs internationaux en

[31] Données communiquées par IATA dans ses rapports annuels intitulés *World Air Transport Statistics*.

2014, tout en étant basée dans l'un des Etats les plus peuplés au monde. La compagnie indienne souffre néanmoins de la forte concurrence de ses voisins du Golfe qui ont su tirer profit des flux de travailleurs migrants indiens – s'installant (provisoirement) dans les émirats – pour étendre leur réseau en Inde et capter par la suite la demande d'autres passagers. La croissance négative de Singapore Airlines s'inscrit également dans un contexte de forte concurrence en Asie du Sud-Est, où Air Asia s'est par exemple fortement développée sur le segment *low cost* à l'échelle régionale, tandis que les compagnies du Golfe et Turkish Airlines ont historiquement étendu leur réseau en Asie Pacifique afin de capter le trafic de transit vers l'Europe notamment, un axe sur lequel Singapore Airlines avait auparavant appuyé son développement. Les compagnies aériennes d'Asie du Nord-Est semblent en revanche mieux résister, notamment grâce à la croissance du marché chinois et surtout l'application de politiques visant à maîtriser l'octroi de droits de trafic aux compagnies tierces par différents gouvernements de la région, à commencer par la Chine. Le Japon pâtit, quant à lui, d'un contexte économique interne peu dynamique, conduisant de nombreux transporteurs à réduire leur offre vers ce pays et entrainant un affaiblissement des compagnies locales, telles que Japan Airlines[32].

Le tableau est plus contrasté sur le continent européen où British Airways et Lufthansa sont notamment parvenues à maintenir la croissance du nombre de passagers internationaux transportés[33], tandis que d'autres acteurs de moindre envergure ont été fragilisés. C'est notamment le cas de la compagnie espagnole Iberia qui subit le net ralentissement de l'économie du pays depuis la crise économique et financière mondiale de 2008-2009 et la surexposition de cette même compagnie aux flux reliant la péninsule ibérique et l'Amérique du Sud où des transporteurs concurrents se développent également. Parallèlement, Finnair ne semble que très modérément tirer profit de la croissance des flux entre l'Europe et l'Asie, un marché sur lequel la compagnie finlandaise focalise sa stratégie de développement et doit aujourd'hui faire face à la concurrence indirecte d'autres hubs extra-européens – notamment dans le Golfe et en Turquie – qui axent leur essor sur le trafic de transit.

b) …qui illustre l'essor de certains transporteurs localement basés

Ces évolutions entrainent une transformation du classement mondial des compagnies aériennes en fonction du nombre de passagers internationaux transportés. Qatar Airways, Etihad Airways et Turkish Airlines se distinguent tout particulièrement en progressant de plus de dix rangs. Ainsi, la compagnie turque passe de la 22ème à la 7ème place en l'espace de six

[32] Une importante réorganisation de la compagnie japonaise a néanmoins été mise en œuvre afin de redresser ses activités à partir de 2010. Voir MESMER P., « Japan Airlines dépose son bilan pour tenter de se relancer », *Le Monde*, publié le 19 janvier 2010, www.lemonde.fr/economie/article/2010/01/19/japan-airlines-depose-son-bilan-pour-tenter-de-se-relancer_1293597_3234.html, consulté en décembre 2017.

[33] A noter ici que les vols réalisés par les compagnies communautaires entre les Etat membres sont considérés comme internationaux, ce qui pose un biais dans l'analyse puisque les transporteurs basés dans l'UE n'ont plus de restrictions réglementaires (abolition des droits de trafic) pour opérer des vols intracommunautaires. Ces derniers apparaissent donc comme une forme de trafic domestique européen.

années seulement. La performance d'Etihad Airways mérite également d'être soulignée : créée en 2003, la compagnie d'Abu Dhabi se classe déjà parmi les 50 premiers transporteurs mondiaux en nombre de passagers internationaux transportés dès 2007, et atteint la 23ème place une dizaine d'années après le lancement de ses activités, une expansion inédite dans l'histoire de l'aviation commerciale. De son côté, Emirates Airline fait la course en tête du classement, aux côtés des compagnies basées en Europe, et progresse tout de même de quelques rangs lorsque ses concurrents européens en perdent, à l'exception de British Airways qui conserve la 5ème position entre 2008 et 2014. La moindre exposition de la compagnie britannique sur le marché asiatique hautement concurrentiel, tandis qu'elle a surtout axé sa croissance vers les Amériques, lui a probablement profité jusqu'à aujourd'hui. Son rapprochement avec Iberia et Aer Lingus au sein du groupe IAG (International Aviation Group) semble d'ailleurs indiquer que les flux transatlantiques conserveront un rôle de premier plan dans sa stratégie.

Malgré une croissance globale du nombre de passagers internationaux transportés et accompagnée d'une forte expansion des capacités offertes, seule une poignée de compagnies semblent réellement se démarquer de leurs concurrents si l'on s'appuie sur l'évolution de ce même classement mondial. Ainsi, parmi les transporteurs « de pavillon » présentés, seules les compagnies du Golfe, Turkish Airlines et Saudi Arabian Airlines enregistrent une progression de leur position. Il apparaît d'ailleurs que les transporteurs les plus exposés à la concurrence de ces mêmes compagnies – tant par leur proximité géographique (Gulf Air à Bahreïn, mais aussi Air India), que par leur positionnement sur un segment de trafic particulier (Finnair sur les flux Europe-Asie) – sont particulièrement affaiblis et chutent plus fortement dans le classement : Gulf Air perd plus de 25 places, Air India et Finnair près de 20. Les cas de Japan Airlines et d'Iberia sont quant à eux davantage liés à un contexte domestique spécifique, comme cela a été détaillé plus haut.

Les compagnies du Golfe et Turkish Airlines apparaissent donc comme des acteurs très dynamiques dont l'expansion se traduit par une croissance des capacités offertes. Même si le nombre de voyageurs ne cesse d'augmenter à l'échelle mondiale, cette croissance de l'offre en sièges s'avère importante et semble impliquer des problèmes de surcapacité* sur certaines routes. C'est par exemple le cas entre l'Europe et l'Asie Pacifique, où les compagnies européennes et asiatiques limitent leur croissance dans un contexte de forte expansion des concurrents du Golfe et de Turkish Airlines, ce qui peut ainsi expliquer le fait que l'offre en sièges ne progresse que d'à peine 6% pour les liaisons directes entre les deux régions, tandis que cette croissance atteint 46% au départ du Moyen-Orient. La croissance du trafic au départ de la région Asie Pacifique est certes notable, mais l'expansion des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines surpasse une telle dynamique.

Alors que la Turquie intègre davantage le continent européen sur le plan économique, dans la mesure où les échanges commerciaux y sont plus développés avec cet espace (près de 82 milliards de dollars entre la Turquie et l'Europe en 2014, contre « seulement » 41 milliards avec le Moyen-Orient), la dynamique de croissance du transport aérien turc – et tout

particulièrement l'expansion de Turkish Airlines – conduit à l'associer à celui d'autres Etats moyen-orientaux, tout particulièrement les émirats du Golfe[34]. Emirates Airline, Qatar Airways, Etihad Airways et Turkish Airlines se caractérisent de fait par un rythme de développement soutenu et se démarquent nettement de leurs homologues européens, tandis que la construction du 3ème aéroport d'Istanbul – considéré comme un « mégaprojet »[35] – s'apparente à la volonté des compagnies du Golfe de renforcer le trafic sur leurs plateformes de transit. Les ressorts du développement de Turkish Airlines restent cependant distincts de ceux de ses homologues réunis sous l'apellation « compagnies du Golfe ». On peut en effet souligner quelques caractéristiques propres à la compagnie turque :

- sa création remonte à 1933 – une époque à laquelle de nombreuses autres compagnies européennes de pavillon sont également lancées – alors qu'Emirates Airline débute ses activités en 1985, Qatar Airways en 1994 et Etihad Airways en 2003.
- Turkish Airlines dispose d'un véritable marché intérieur qu'est la Turquie et ses 80 millions d'habitants, lui permettant d'assurer un développement qui n'est pas uniquement centré sur le trafic de transit, mais qui peut également s'appuyer sur le trafic point-à-point* ainsi qu'un large réseau domestique[36].
- le financement de ses activités ne repose pas sur des rentes financières perçues par l'Etat et que ce dernier pourrait investir massivement dans les entreprises nationales, mais semble davantage s'appuyer sur un système de garanties bancaires notamment.

II – Une croissance inédite des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines : l'essor de « nouveaux » acteurs

A – Des transporteurs au rythme de croissance hors norme, qui se caractérisent par une expansion mondiale

a) L'émergence d'un large réseau international illustré par de multiples ouvertures d'escales…

Les compagnies du Golfe et Turkish Airlines apparaissent ainsi comme des acteurs ayant favorisé la croissance des capacités sur les routes intercontinentales. En analysant le développement de leur réseau au cours des dernières années, ces transporteurs se

[34] C'est la raison pour laquelle la Turquie est associée au Moyen-Orient sur les cartes présentées et l'analyse qui en découle.
[35] Voir à ce sujet la partie III du chapitre 3 p. 184.
[36] La compagnie turque a par exemple transporté plus de 27 millions de passagers sur son réseau domestique au cours de l'année 2016, ce qui représentait 43% du trafic total enregistré par Turkish Airlines sur la même période.

démarquent nettement de leurs concurrents majeurs par l'inauguration de multiples escales, permettant une expansion à un rythme sans précédent dans l'histoire de l'aviation commerciale. C'est précisément ce que l'on peut observer sur la figure 4 qui présente le réseau international offert par différentes compagnies aériennes d'envergure mondiale (les escales domestiques de chaque transporteur ne sont donc pas prises en compte). Les deux colonnes correspondant respectivement aux années 2008 et 2016 permettent d'apprécier l'évolution dans la composition des escales internationales offertes par les compagnies mentionnées.

On observe ainsi que les compagnies du Golfe, et surtout Turkish Airlines, se démarquent tout particulièrement de leurs concurrents à travers leur croissance en nombre d'aéroports desservis : Etihad Airways, Emirates Airline et Qatar Airways ont ainsi inauguré plus de 40 nouvelles dessertes en l'espace de huit années et présentent un réseau international comparable à celui de grandes compagnies européennes et américaines comme Air France ou United Airlines. Même si l'envergure du réseau d'Etihad Airways paraît plus réduite que ses concurrents de Dubaï et du Qatar, il convient de rappeler que la compagnie d'Abu Dhabi a, jusqu'à récemment, axé sa stratégie de développement au travers de partenariats multiples avec d'autres transporteurs (notamment via des prises de participation au capital), ce qui lui a permis de s'étendre à travers le réseau de ses nouveaux « partenaires ».

La compagnie turque affiche, quant à elle, un différentiel impressionnant de 116 escales supplémentaires pour atteindre un total de 225 aéroports internationaux desservis en 2016[37]. Ainsi, les compagnies du Golfe et Turkish Airlines devancent largement le rythme de croissance de l'ensemble des autres transporteurs présentés, notamment ceux qui se caractérisent par un certain dynamisme reconnu par les acteurs du secteur aérien, comme Ethiopian Airlines ou Air China qui n'affichent qu'une trentaine d'escales supplémentaires et un réseau international comptant moins de 100 escales.

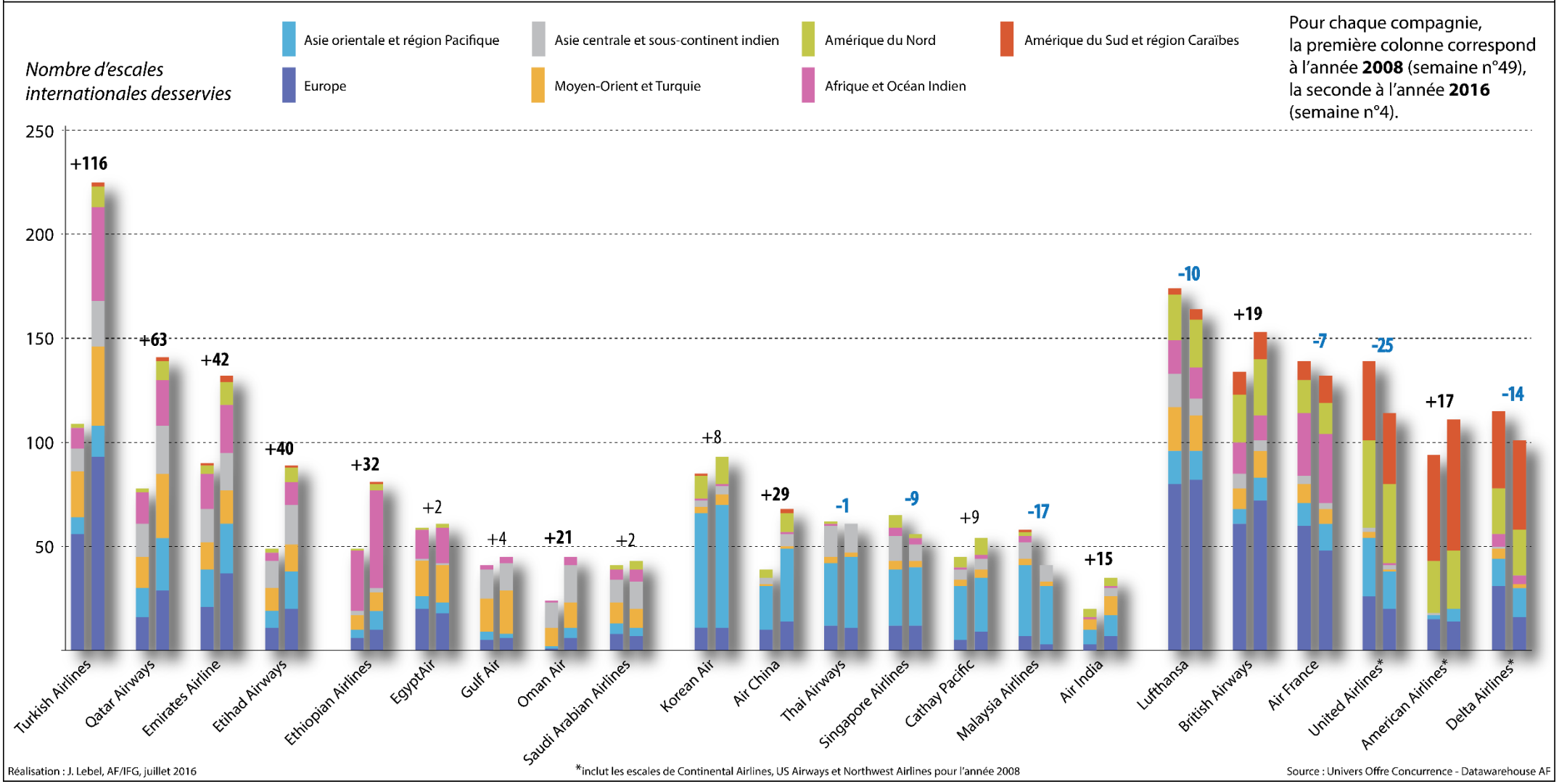
A l'échelle du Moyen-Orient, le particularisme des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines s'avère être notable. On peut ainsi relever qu'Oman Air, Gulf Air (Bahreïn) et Saudi Arabian Airlines ne comptent qu'une cinquantaine d'escales en 2016 après une progression très limitée, à l'exception d'Oman Air qui disposait cependant d'un réseau de taille beaucoup plus modeste en 2008.

Les compagnies basées en Asie de l'Est et du Sud se caractérisent, quant à elles, par une croissance assez inégale. Le fait que la région constitue un espace où le nombre de passagers aériens enregistrés est en forte progression chaque année, comme cela a été décrit plus haut, semble bénéficier à certains acteurs, notamment dans les pays les plus peuplés comme la Chine et l'Inde. A l'inverse, d'autres compagnies régressent : c'est le cas de Thai Airways, Singapore Airlines et Malaysia Airlines qui disposaient en 2008 d'un réseau international relativement développé et donc en concurrence directe avec les compagnies du

[37] Il convient de souligner que de nombreuses escales offertes par la compagnie turque ne sont accessibles qu'avec un nombre limité de fréquences hebdomadaires, notamment sur le continent africain.

Figure 4.

Composition et évolution du réseau de grandes compagnies d'envergure internationale entre 2008 et 2016



Réalisation : J. Lebel, AF/IFG, juillet 2016

*inclut les escales de Continental Airlines, US Airways et Northwest Airlines pour l'année 2008

Source : Univers Offre Concurrence - Datawarehouse AF

Golfe et Turkish Airlines qui se sont fortement implantées sur l'ensemble du continent asiatique. La perte de neuf escales pour Singapore Airlines illustre cette situation, alors que la compagnie constituait un acteur majeur de longue date dans la région en ayant très tôt axé son développement sur le trafic de transit entre l'Asie et l'Europe notamment, une stratégie aujourd'hui suivie par des concurrents moyen-orientaux. On peut aussi souligner le cas d'Air India qui affiche certes une certaine progression mais reste un acteur d'envergure limitée[38], ce qui peut surprendre au regard de la démographie indienne (plus d'un milliard d'habitants) et laisse penser que le trafic est donc principalement capté par des concurrents tiers.

En ce qui concerne les continents européen et américain, les principales compagnies basées affichent des évolutions contrastées. Même si ces transporteurs restent des acteurs majeurs dans le secteur aérien mondial, il est intéressant d'observer que les trois compagnies américaines présentées sont aujourd'hui surpassées par Turkish Airlines, Qatar Airways et Emirates Airline qui offrent désormais un plus large réseau international – il convient toutefois de rappeler que les compagnies américaines comptent un grand nombre d'escales domestiques au regard de la superficie des Etats-Unis et que celles-ci n'entrent donc pas en compte dans le graphique présenté. Les dynamiques d'évolution du nombre d'aéroports desservis apparaissent similaires si l'on prend en considération les alliances formées par les transporteurs européens et américains[39] : ainsi Air France et Delta Airlines (Skyteam), tout comme Lufthansa et United Airlines (Star Alliance), régressent assez nettement, tandis que British Airways et American Airlines (Oneworld) se distinguent par une extension de leur réseau. On peut toutefois souligner que ces deux dernières compagnies se caractérisaient par un réseau moins important en 2008 que leurs concurrents appartenant aux deux autres alliances.

En s'intéressant à la composition du réseau des compagnies présentées, il est possible de mieux apprécier les évolutions qui sont survenues entre 2008 et 2016, notamment en observant les régions où les transporteurs ont axé leur croissance, ou à l'inverse réduit leur présence.

En apparaissant aujourd'hui comme un puissant acteur du secteur aérien, Turkish Airlines a garanti sa croissance en inaugurant au cours de la décennie passée de nouvelles escales au sein de l'ensemble des sept régions présentées sur le graphique. Néanmoins, ce développement s'avère être particulièrement soutenu en Europe et surtout en Afrique où le transporteur vient presque multiplier par cinq le nombre d'aéroports desservis sur ce même continent. La compagnie turque devance ainsi largement ses concurrents du Golfe en Afrique et vient quasiment s'aligner sur Ethiopian Airlines[40]. Ce développement multidirectionnel de Turkish Airlines met clairement en évidence sa stratégie d'appui sur le trafic de transit international, faisant d'Istanbul un véritable hub aérien comparable à Londres ou Paris.

[38] Air India reste par ailleurs considéré dans le secteur aérien comme un acteur dont les performances s'avèrent être relativement médiocres (larges pertes financières, développement limité, faible qualité des services offerts).
[39] Cela peut d'ailleurs induire un biais dans l'analyse présentée, les compagnies membres d'une alliance pouvant s'appuyer sur le réseau développé par les transporteurs partenaires.
[40] Néanmoins, les fréquences offertes par Turkish Airlines vers le continent africain restent limitées.

Qatar Airways, Emirates Airline et Etihad Airways progressent également sur l'ensemble des continents, affichant notamment un doublement de leurs escales en Europe et une expansion notable en Amérique du Nord. On relève néanmoins une progression plus limitée sur le sous-continent indien qui constitue un marché mature pour ces compagnies. De fait, les flux migratoires importants entre la péninsule arabique et des pays comme l'Inde ou le Pakistan ont constitué un marché naturel où les transporteurs des émirats ont pu établir de solides liaisons dès le lancement de leurs activités.

Concernant Ethiopian Airlines, on relève que la compagnie a fortement accru sa présence sur le continent africain entre 2008 et 2016 (ces escales constituent plus de la moitié de son réseau international), tirant parti de la faible concurrence concernant le trafic intra régional et favorisant ainsi l'essor du hub d'Addis Abeba. La compagnie éthiopienne s'est également renforcée en Asie Pacifique, tout particulièrement en Chine, tout en restant loin derrière les compagnies du Golfe et Turkish Airlines. Ainsi, ces dernières s'avèrent être de puissants concurrents pour Ethiopian Airlines en ce qui concerne le trafic de transit entre l'Asie de l'Est et le continent africain, même si l'octroi de droits de trafic relativement restreints aux compagnies du Golfe par les autorités chinoises peut apparaître comme une protection pour le transporteur éthiopien ainsi que les compagnies chinoises.

Gulf Air et Saudi Arabian Airlines présentent quant à elles un profil relativement similaire, marqué par une diminution de leur présence en Asie Pacifique (ainsi qu'en Europe pour la compagnie saoudienne), conséquence directe du fort développement de leurs concurrents régionaux qui les surpassent largement. Gulf Air semble d'ailleurs refonder sa stratégie en se focalisant davantage sur un trafic point-à-point depuis et vers Bahreïn, faisant le constat de son incapacité à concurrencer efficacement ses puissants voisins pour le trafic de transit intercontinental. Par ailleurs, on peut tout de même souligner la légère expansion de Saudi Arabian Airlines en Amérique du Nord, illustrant les liens économiques et stratégiques existant entre les Etats-Unis et la monarchie saoudienne, un partenaire important au Moyen-Orient pour les Occidentaux. Finalement, la dynamique d'expansion de ces compagnies apparaît davantage en phase avec les besoins de la région en matière de trafic point-à-point.

Au sein de la région Asie Pacifique, les transporteurs locaux se caractérisent par une prépondérance des escales régionales dans la composition de leur réseau, celle-ci s'étant d'ailleurs renforcée entre 2008 et 2016. De fait, face à la croissance de compagnies dites « *low cost* » (à l'image d'Air Asia qui a développé des bases dans différents pays asiatiques) ainsi qu'à l'essor de concurrents tiers, les transporteurs « de pavillon » basés en Asie orientale se retrouvent pris en étau et donc contraints de restructurer leur réseau, ce qui se traduit par une certaine fragilisation de la variété géographique des escales offertes. La suspension des routes vers le continent américain décidée par Thai Airways et Malaysia Airlines, tout comme le net recul de Singapore Airlines sur ce même axe, s'inscrit dans un tel contexte et illustre ainsi une certaine réorientation de leur stratégie. On peut d'ailleurs souligner le cas de la compagnie malaisienne qui se distingue par un fort affaiblissement de son réseau global et

une concentration de ses dessertes à l'échelle régionale, marquant une réorientation évidente de la stratégie du transporteur depuis la signature d'un large partenariat avec Emirates Airline en décembre 2015. Ainsi, Malaysia Airlines apparaît désormais comme un acteur d'envergure uniquement régionale, complétant le réseau d'Emirates Airline en Asie du Sud-Est et dépendant de ce dernier pour capter des passagers sur d'autres continents. Un « partenariat » relativement similaire a d'ailleurs été mis en œuvre entre Emirates et la compagnie australienne Qantas[41].

Les transporteurs européens, quant à eux, conservent une relative diversification dans la composition de leur réseau si on les compare à leurs concurrents asiatiques ou africains. Néanmoins, on peut observer la forte contraction du réseau de Lufthansa en Asie Pacifique, au Moyen-Orient et surtout en Asie du Sud[42]. A l'inverse, les trois compagnies européennes présentées enregistrent un renforcement de leur positionnement dans les Amériques, un axe où la concurrence s'inscrit dans un cadre plus cohérent. Leur rapprochement sous la forme de *joint-ventures*[43] avec des partenaires américains leur permet de consolider leur position tout en limitant les parts de marché de leurs concurrents. On peut par ailleurs souligner la prépondérance des escales américaines dans les réseaux de United Airlines, American Airlines et Delta Airlines[44], bénéficiant ainsi de l'apport de passagers intercontinentaux (notamment européens) par leurs partenaires basés en Europe. American Airlines se distingue tout particulièrement de ce trio puisqu'elle exploite un réseau composé à plus de 80% par des escales américaines, tandis que ses autres escales ne se trouvent qu'en Europe et en Asie Pacifique. United Airlines et Delta Airlines, quant à elles, enregistrent certes quelques escales sur d'autres continents, mais leur nombre reste très limité.

b) …et qui s'accompagne d'une extension des flottes exploitées

La croissance d'un réseau aussi étendu pour les compagnies du Golfe et Turkish Airlines s'est par ailleurs accompagnée de l'extension de la flotte de ces mêmes transporteurs. Ces derniers font de fait régulièrement la une des médias internationaux à travers leurs commandes importantes passées tant auprès d'Airbus que de Boeing. La figure 5 permet ainsi d'apprécier le poids de la flotte de la compagnie turque, ainsi que d'Emirates Airline, Qatar Airways, Etihad Airways et d'autres grandes compagnies internationales opérant depuis un unique hub (à l'exception de Lufthansa qui exploite un double hub entre Francfort et Munich, ce dernier étant cependant moins important)[45].

[41] Voir à ce sujet p. 119-122.

[42] A noter que Lufthansa entretient des partenariats avec les compagnies Singapore Airlines ou encore Thai Airways qui permettent au transporteur allemand de se maintenir dans la région.

[43] Ce type de partenariat implique le plus souvent un partage des recettes et des coûts sur un axe défini entre les transporteurs signataires.

[44] Pour l'année 2008, les escales de Continental Airways, US Airways et Northwest Airlines n'existant pas dans le réseau de United Airlines, American Airlines et Delta Airlines ont été prises en compte dans le réseau de ces dernières compte-tenu de leur future fusion.

[45] En intégrant dans ce graphique les compagnies américaines présentées plus hauts, celles-ci devanceraient largement l'ensemble des transporteurs dans la mesure où leur réseau se déploie depuis de nombreux hubs, ce

Le graphique permet de faire la distinction entre la flotte exploitée et les appareils qui se trouvaient effectivement en commande en juin 2016, mais aussi de différencier les avions monocouloirs* des appareils gros-porteurs*, ces derniers étant généralement mis en service sur des liaisons long-courriers grâce à leur rayon d'opération élargi. Turkish Airlines apparaît ici comme un acteur majeur puisque sa flotte totale actuellement en service surpasse celle de tous les autres transporteurs présentés. Néanmoins, la compagnie turque se distingue de ses concurrents en exploitant un nombre relativement faible d'appareils gros-porteurs (inférieur à 100) et donc surtout des avions monocouloirs de type Airbus A320 (et dérivés[46]) et Boeing 737.

Les commandes passées par Turkish Airlines vont vraisemblablement renforcer cette prééminence puisque le transporteur attend surtout la réception d'avions monocouloirs, à savoir des « A321 neo » et « B737 max », nouvelles versions optimisées des appareils les plus populaires d'Airbus et de Boeing. La localisation du hub d'Istanbul permet en effet l'exploitation de ce type d'appareils dans un rayon (jusqu'à 5h de vol en général) couvrant plus des 3/4 des destinations que compte la compagnie turque : de fait, seules les dessertes vers les Amériques, l'Asie orientale et l'Afrique australe imposent à Turkish Airlines d'utiliser des avions gros-porteurs permettant de couvrir une telle distance. Tirant profit de de cet avantage, la compagnie turque peut ainsi transporter une grande partie de ses passagers sur des avions monocouloirs via son hub d'Istanbul pour des déplacements qui imposeraient à un concurrent européen de recourir à un appareil gros-porteur, faute d'escale sur le parcours. Turkish Airlines poursuit d'ailleurs une telle stratégie en couplant ses nouvelles dessertes à des escales existantes, permettant dans certains cas de réapprovisionner l'appareil au cours d'une escale, tout en testant l'ouverture d'une nouvelle route : c'est notamment ce schéma qui a été pratiqué pour le développement du réseau de la compagnie sur le continent africain[47] – et les aéronefs en commande semblent confirmer la poursuite d'une telle stratégie. Enfin, on pourra également souligner les coûts intrinsèques aux activités de Turkish Airlines qui s'avèrent être inférieurs à ceux des compagnies d'Europe de l'Ouest, notamment du fait de réglementations divergentes[48].

Emirates Airline se distingue, quant à elle, par le profil de sa flotte qui ne compte que des appareils gros-porteurs, dont l'Airbus A380 de la compagnie fait figure d'emblème. Il est

---

qui démultiplie le nombre d'appareils utilisés et fait que la comparaison n'est donc plus pertinente avec les transporteurs opérant depuis un hub unique.
Par ailleurs, il convient de garder à l'esprit que les compagnies Air France, Lufthansa, ainsi que British Airways mènent aujourd'hui des stratégies s'inscrivant à l'échelle des groupes respectifs auxquels elles appartiennent. De telles stratégies passent notamment par une répartition des commandes d'aéronefs entre les transporteurs concernés qui développent leur réseau en s'appuyant sur plusieurs hubs (Paris et Amsterdam pour le groupe Air France-KLM par exemple).

[46] Outre l'A320, cette catégorie d'appareils monocouloirs se décline par des modules plus petits (A318, A319) et une version allongée (A321).

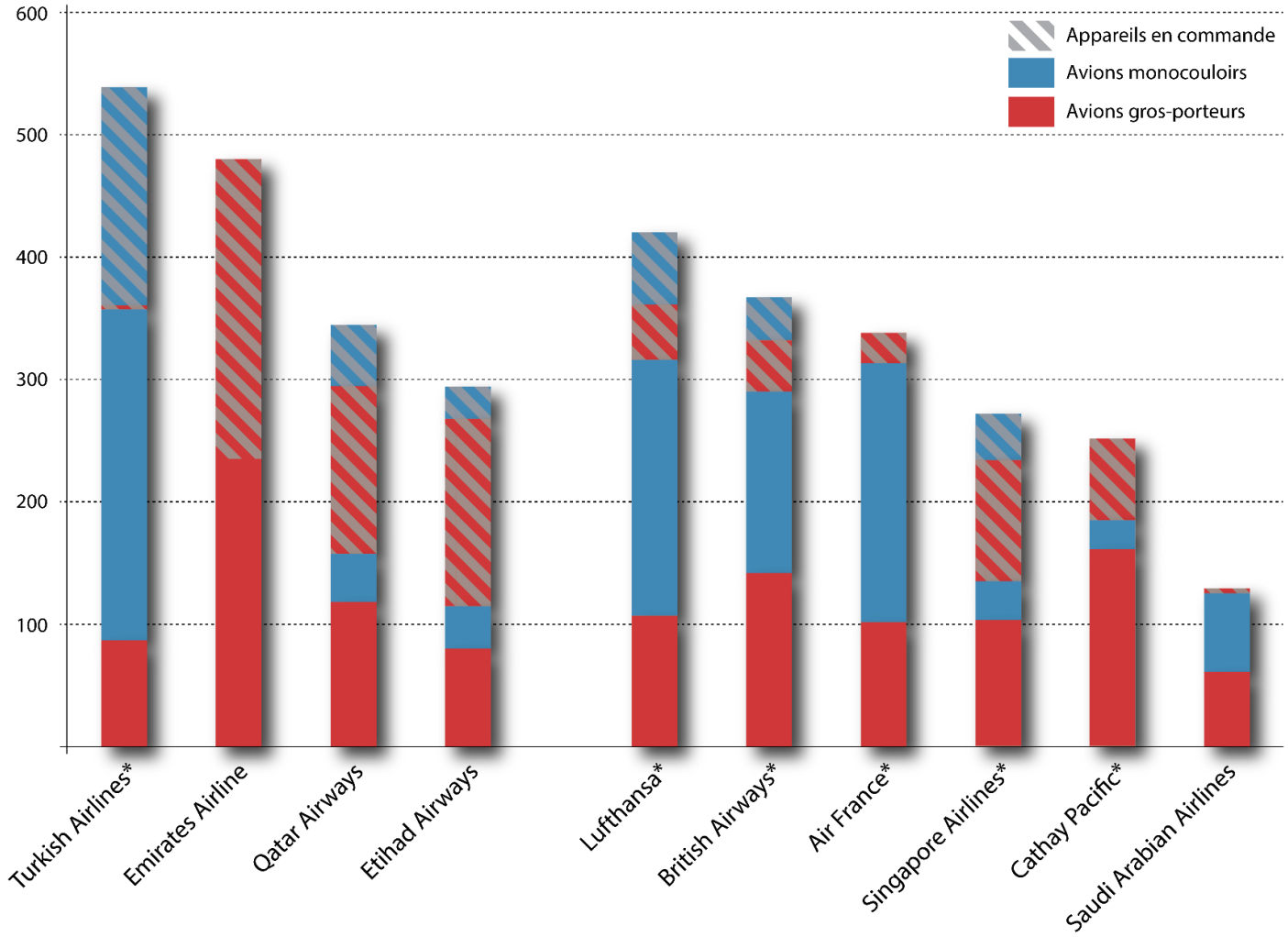
[47] Voir la partie II-C du chapitre 3 p. 175.

[48] Voir à ce sujet DURSUN M., O'CONNELL J. F., LEI Z., WARNOCK-SMITH D., 2014, « The transformation of a legacy carrier – A case study of Turkish Airlines », *Journal of Air Transport Management*, vol. 40, pp. 106-118.

Figure 5.

Comparaison de la composition et de l'évolution des flottes entre des compagnies d'envergure internationale (juin 2016)

Source : sites internet d'Airbus, de Boeing et des compagnies aériennes mentionnées



Réalisation : J. Lebel, AF/IFG, juillet 2016

*inclut les filiales régionales : LH CityLine, BA CityFlyer, Hop! AF, AnadoluJet (TK), SilkAir (SQ) et Dragonair (CX)

d'ailleurs intéressant de noter que si l'on ne considère que les appareils gros-porteurs, le transporteur de Dubaï devance l'ensemble des autres acteurs présentés. Une telle flotte s'inscrit en réalité dans la stratégie de hub mondial d'Emirates qui lui permet de disposer d'avions aptes à desservir en vol direct la quasi-totalité des principaux aéroports de la planète depuis les Emirats arabes unis[49]. Aussi, l'exploitation de larges appareils lui permet de disposer d'importantes marges de manœuvre pour l'aménagement des cabines, notamment pour les classes supérieures et ainsi séduire une clientèle davantage intéressée par la qualité du produit proposé par la compagnie. Au regard des commandes passées par Emirates Airline, la flotte de la compagnie devrait potentiellement doubler au cours des prochaines années, bien que l'arrivée de nouveaux appareils pourrait impliquer un remplacement des avions les plus anciens. Pour autant, la compagnie de Dubaï devrait certainement surpasser ses concurrents européens à moyen-terme en nombre total d'appareils exploités.

Bien que Qatar Airways et Etihad Airways puissent à première vue apparaître comme des acteurs de moindre envergure – si l'on s'en tient au nombre total d'appareils actuellement exploités, tout en le comparant à la taille de la flotte des autres compagnies présentées –, il est intéressant d'observer que ces deux transporteurs disposent d'un nombre d'avions gros-porteurs relativement comparable à celui des transporteurs européens ou asiatiques, indiquant ici aussi l'importance des flux intercontinentaux dans l'exploitation de leur réseau. Au regard des commandes passées par ces deux transporteurs – surtout composées d'appareils adaptées aux routes long-courriers –, leur stratégie d'expansion mondiale semble clairement mise en évidence, d'autant plus que la flotte gros-porteur de ces compagnies est appelée à surpasser celles de leurs concurrents, à l'exception d'Emirates Airline.

Parmi les autres transporteurs présentés sur le graphique, Singapore Airlines se démarque légèrement au travers de son carnet de commande important (sans pour autant égaler celui des compagnies du Golfe) qui vise surtout à maintenir l'exploitation d'une flotte jeune en remplaçant rapidement ses appareils les plus anciens. Le transporteur singapourien se caractérise par ailleurs, aux côtés de Cathay Pacific (basé à Hong Kong), par une flotte surtout composée d'appareils gros-porteurs, soulignant ici la stratégie de ces deux compagnies asiatiques qui se sont historiquement développées sur le trafic de transit intercontinental (surtout entre l'Europe et l'Asie Pacifique) nécessitant l'exploitation d'appareils disposant d'un rayon d'opération relativement large[50].

Lufthansa, British Airways et Air France apparaissent quant à elles comme d'importants acteurs du secteur, néanmoins caractérisés par une dynamique d'expansion de leur flotte beaucoup plus limitée. La légère avance de Lufthansa peut s'expliquer par le fait

[49] Emirates Airline dessert aussi des aéroports régionaux, ce qui l'oblige à déployer des appareils gros-porteurs dans un rayon de quelques centaines de kilomètres seulement (exemple de Mascate, ou encore Riyad). On pourra toutefois rappeler que la compagnie dubaïote a débuté en juillet 2017 un partenariat avec Flydubai, un transporteur « low cost » qui n'exploite que des appareils monocouloirs. Les deux compagnies sont d'ailleurs dirigées par Ahmed bin Said Al Maktoum, un proche de l'émir de Dubaï.

[50] A noter que leurs filiales respectives – Silk Air pour Singapore Airlines et Cathay Dragon (ex-Dragonair) pour Cathay Pacific – exploitent des avions monocouloirs à travers un réseau d'envergure régionale.

que la compagnie base ses activités sur deux hubs (Francfort et Munich), permettant d'exploiter davantage d'appareils vers des escales internationales souvent offertes au départ des deux aéroports allemands. On peut enfin souligner le poids limité de Saudi Arabian Airlines[51] disposant d'une flotte équilibrée entre des appareils monocouloirs et gros-porteurs, traduisant l'envergure régionale de la compagnie saoudienne qui s'appuie surtout sur l'exploitation d'un trafic point-à-point depuis et vers le royaume, reflétant donc un développement davantage en phase avec les besoins locaux.

c) Une croissance notable sur le segment cargo

Au-delà du transport de passagers, on retrouve également un développement important des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines sur le segment cargo. Ces acteurs ont de fait complété leur flotte – dont les soutes peuvent aussi accueillir du cargo – avec des appareils exclusivement destinés au transport de marchandises[52], tandis qu'ils mettent en avant leur large réseau d'escales auprès de leurs clients internationaux et vantent leur localisation géographique présentée comme avantageuse. Emirates Sky Cargo n'hésite ainsi pas à décrire le hub de Dubaï comme un « *carrefour entre l'Europe, l'Asie et l'Afrique* »[53] illustrant l'implantation de la compagnie pour le transport de marchandises sur différents axes stratégiques. Il faut dire que le transporteur occupe depuis plusieurs années la première place du classement des opérateurs cargo selon les tonnes-kilomètres transportées (TKM) sur des vols internationaux. En incluant les vols domestiques, seul Federal Express (ou plus communément nommé Fedex) parvenait à s'imposer en 2014 face au transporteur dubaïote grâce à son important trafic à l'intérieur des Etats-Unis. Si l'on s'en tient au tonnage brut transporté, la compagnie américaine, ainsi que son homologue United Parcel Service (UPS), occupaient en 2014 les deux premières places du classement (respectivement 7,1 millions et 4,2 millions de tonnes transportées), loin devant Emirates Airline (2,2 millions de tonnes transportées) qui reste malgré tout un acteur majeur sur le segment cargo[54]. En concluant en mai 2017 un partenariat avec la compagnie tout-cargo Cargolux (il s'agit d'un des acteurs majeurs européens de ce secteur), Emirates bénéficie désormais d'un accès à la large flotte de son partenaire luxembourgeois et vient ainsi renforcer son envergure mondiale. Parallèlement, le hub de Dubaï se trouve également mis en avant à travers l'ouverture d'une liaison opérée par Cargolux vers la plateforme de *Dubai World Central*, le nouvel aéroport inauguré sur le territoire de l'émirat en 2010 et appelé à voir ses activités se développer au cours des années à venir.

Les compagnies Qatar Airways et Etihad Airways apparaissent elles aussi en bonne place dans les classements internationaux concernant les tonnages de cargo transportés

[51] La compagnie saoudienne a annoncé des commandes d'appareils auprès d'Airbus et de Boeing début 2016 qui n'étaient cependant pas encore enregistrées dans les données officielles des deux avionneurs en juin 2016.
[52] A l'automne 2017, Qatar Airways comptait 22 appareils cargo dans sa flotte, Emirates et Turkish Airlines en disposaient chacun de 15, et enfin Etihad en exploitait 10.
[53] Voir www.skycargo.com/english/about-us/our-company/, consulté en décembre 2017.
[54] Voir le *World Air Transport Statistics* publié chaque année par l'IATA, www.iata.org

puisque ces transporteurs figuraient parmi les quinze premiers opérateurs mentionnés pour l'année 2014. On retrouve donc ici la performance d'Etihad qui est parvenue se positionner, tant pour le transport de passagers que celui de marchandises, parmi les principaux transporteurs internationaux en l'espace d'une décennie seulement après sa création. La compagnie d'Abu Dhabi n'exploite certes « que » dix appareils cargo, mais elle déploie cette flotte vers 42 destinations, ce qui reste très proche d'Emirates[55]. En revanche, le réseau cargo d'Etihad s'appuie exclusivement sur le trafic de transit entre l'Europe occidentale (Francfort, Milan, Amsterdam), l'Afrique de l'Est et l'Asie du Sud et de l'Est, permettant ainsi de valoriser le hub aéroportuaire d'Abu Dhabi, alors que Qatar Airways et Emirates tendent à développer un réseau mondial à travers l'exploitation de routes de 5ème liberté qui sont généralement plus facilement octroyées par les Etats concernés pour le transport de marchandises que pour celui de passagers[56].

Il convient par ailleurs de souligner la croissance récente de Qatar Airways sur le segment cargo, le transporteur qatari comptant en 2017 22 appareils exclusivement destinés au transport de marchandises et déployés à travers un réseau de 59 aéroports répartis sur l'ensemble de la planète. En lançant des vols cargo entre Doha et Yangon en novembre 2017, la capitale du Myanmar devient ainsi la 8ème escale cargo inaugurée depuis le début de cette même année[57], traduisant ainsi la volonté d'un développement continu du transporteur qatari sur tous les fronts. Parallèlement à son entrée dans le capital d'IAG en janvier 2015 et accompagnée par la mise en œuvre d'un « partenariat » poussée avec British Airways notamment, Qatar Airways n'a pas manqué d'intégrer le segment cargo aux coopérations développées avec les compagnies du groupe européen[58].

Turkish Airlines, quant à elle, a également enregistré une forte croissance du tonnage de cargo transporté, passant d'environ 200.000 en 2008 à près de 890.000 en 2016 à travers un réseau de 64 destinations où sont déployés les 15 appareils cargo que compte la compagnie[59]. Turkish Airlines est certes moins bien classé que ses homologues du Golfe

[55] On peut en revanche souligner qu'Emirates Airline n'exploite qu'une flotte d'avions gros-porteurs, notamment composée de larges appareils tels que l'A380, permettant ainsi de charger du cargo sur l'ensemble des vols commerciaux opérés par la compagnie pour le transport de passagers.

[56] Pour visualiser des cartes du réseau opéré par les compagnies mentionnées, voir www.skycargo.com/english/images/Emirates_SkyCargo_route_map.pdf pour Emirates Airline ; www.qrcargo.com/qrcg pour Qatar Airways, www.etihadcargo.com/en-ae/ournetwork/fleetinformation.html pour Etihad Airways.

[57] Voir le communiqué de presse de Qatar Airways intitulé "Qatar Airways Cargo is the First International Airline to Launch Dedicated Freighter Service to Yangon", publié le 19 novembre 2017 et accessible à l'adresse suivante : https://www.qatarairways.com/en/press-releases/2017/nov/qatar-airways-cargo-launches-freighter-service-to-yangon.html, consulté en décembre 2017.

[58] BRETT D., "Airlines IAG Cargo and Qatar expand freighter partnership", *Air Cargo News*, publié en août 2015, www.aircargonews.net/news/airlines/single-view/news/iag-cargo-and-qatar-expand-freighter-partnership.html, consulté en novembre 2017.

[59] D'après les données communiquées par la compagnie turque, voir www.turkishcargo.com.tr/documents/Turkishcargo/pdf/CPR_Sunum_EN_07.2017.pdf, consulté en novembre 2017. Turkish Airlines a par ailleurs annoncé en décembre 2017 l'ouverture de sept nouvelles escales pour ses vols cargo, voir www.routesonline.com/news/38/airlineroute/276359/turkish-cargo-adds-7-destinations-in-jan-2018/, consulté en décembre 2017.

d'après les données de l'IATA, occupant en 2014 la 20ème place pour le tonnage brut transporté, ainsi que la 28ème place la même années selon les tonnes-kilomètres transportées. Une telle différence traduit avant tout la forte implantation du transporteur turc sur des routes régionales, tout particulièrement vers l'Europe ainsi que le Moyen-Orient. De fait, la compagnie exploite de nombreux vols moyen-courriers transportant des marchandises, quand ses concurrents du Golfe s'appuient davantage sur un réseau de routes long-courriers, ce qui renforce les données TKM de ces derniers. Pour autant, Turkish Airlines tend aussi à valoriser davantage son hub d'Istanbul au cours des dernières années : la part du trafic cargo en transit sur les vols du transporteur a atteint 57,8% en 2016, contre seulement 38,9% cinq ans plus tôt. On observe d'ailleurs un écart important entre 2016 et 2015 puisque le taux n'était que de 51,3% cette même année. L'instabilité interne en Turquie, notamment illustrée à travers la tentative de coup d'Etat survenue en juillet 2016, pousse de fait le transporteur à se focaliser davantage sur le trafic de transit international, tandis que le marché domestique turc reste affecté par d'importants soubresauts.

Finalement, tant les compagnies du Golfe que Turkish Airlines semblent répliquer leurs stratégies mises en œuvre pour le transport de passagers sur le segment cargo[60]. On peut également noter qu'à l'échelle du Moyen-Orient, le particularisme des compagnies du Golfe ainsi que celui de Turkish Airlines s'avèrent être notables. L'évolution de leur réseau et de leur flotte, tel qu'observé plus haut, contraste nettement avec la dynamique de croissance de leurs concurrents régionaux comme Gulf Air, Oman Air et Saudi Arabian Airlines[61]. Il apparaît donc pertinent de s'intéresser à la façon dont ces transporteurs ont pu poursuivre un modèle de développement aussi ambitieux et dont la mise en œuvre s'avère être sans précédent dans l'histoire de l'aviation commerciale.

Les moyens financiers et autres facilités octroyées à ces compagnies, couplés à un appui marqué des acteurs politiques et économiques locaux, constituent sans aucun doute des leviers majeurs pour soutenir l'expansion d'Emirates Airline, de Qatar Airways, d'Etihad Airways et de Turkish Airlines[62]. Par ailleurs, les dirigeants du Qatar, de Dubaï, d'Abu Dhabi et de la Turquie se sont attachés à construire et consolider un réseau d'influence à l'échelle internationale afin de garantir la prééminence de leurs compagnies au sein du secteur aérien mondial. Une telle stratégie vise plus largement à protéger les intérêts de ces entités politiques dont les compagnies aériennes localement basées sont totalement dépendantes.

[60] FREMONT A., 2016, « Transport aérien de fret et mondialisation », *Questions Internationales*, La Documentation française, n°78, pp. 92-97.

[61] Voir la partie II-A du chapitre 5 p. 261 pour plus de détails au sujet des dynamiques à l'œuvre concernant les compagnies mentionnées et leurs Etats d'ancrage.

[62] Concernant l'implication des acteurs politiques auprès des compagnies mentionnées, voir le chapitre 3 p. 143, ainsi que le chapitre 4 p. 195.

B – Une influence marquée face aux divers acteurs économiques et politiques liés au secteur aérien

a) Une dépendance quasi totale du programme A380 d'Airbus à la stratégie portée par Emirates Airline

En l'espace de quelques années, les compagnies du Golfe et Turkish Airlines se sont affirmées comme des acteurs majeurs du secteur aérien, comme cela a été détaillé plus haut. Elles sont ainsi perçues comme des transporteurs pouvant notamment appuyer l'attractivité économique d'un territoire, d'une ville, et donc favoriser la création d'emplois du fait du large éventail de destinations offertes depuis leurs hubs respectifs. Ce raisonnement conduit les acteurs politiques et économiques à se montrer particulièrement attentifs au développement de ces compagnies.

L'Airbus A380 développé par l'avionneur européen constitue un cas particulièrement intéressant pour étudier la façon dont Emirates Airline a notamment pu gagner en influence auprès d'un industriel majeur dont les acteurs politiques, avant tout français mais aussi européens, sont soucieux de préserver l'activité. Alors qu'Emirates n'était qu'une compagnie de faible envergure lorsqu'Airbus a lancé son projet d'A380 dans les années 1990 – elle n'a donc pas été associée à sa conception à l'époque –, celle-ci représente aujourd'hui un partenaire de premier plan pour l'avionneur, au regard du poids de la compagnie de Dubaï dans le carnet de commandes d'Airbus pour son avion gros-porteur, ce que vient illustrer la figure 6. Emirates Airline devrait disposer à terme de 162 Airbus A380 dans sa flotte[63], ce qui en ferait de loin le plus gros opérateur pour ce type d'avion. Il s'avère néanmoins que c'est déjà le cas aujourd'hui puisqu'Emirates exploitait 101 A380 en février 2018, loin devant les 19 appareils de Singapore Airlines qui arrive en deuxième position et n'attendait la livraison que de trois avions supplémentaires[64].

Le programme A380 constitue en réalité un certain échec pour Airbus sur le plan commercial puisque l'aéronef n'a pas convaincu autant de compagnies que cela était initialement espéré (seules treize compagnies exploitent ce type d'appareil en 2018) et les commandes passées par chacune d'entre elles ne se sont limitées qu'à une dizaine d'appareils environ, ce qui contraste nettement avec la stratégie d'Emirates Airline. Il s'avère d'ailleurs que certaines commandes sont toujours en suspens, les compagnies préférant revoir leurs ambitions initiales à la baisse face à un appareil pouvant emporter plus de 500 passagers en

[63] Il est cependant possible que les appareils les plus anciens de la flotte A380 d'Emirates soient remplacés par de nouveaux aéronefs issus des dernières commandes.

[64] A noter que la compagnie singapourienne n'a pas renouvelé son contrat de location fin 2017 pour les deux premiers A380 qui avaient intégré sa flotte dix ans plus tôt. Il est probable qu'en recevant les trois derniers exemplaires commandés à l'époque auprès de l'avionneur européen, Singapore Airlines se sépare une nouvelle fois des « superjumbos » les plus anciens.

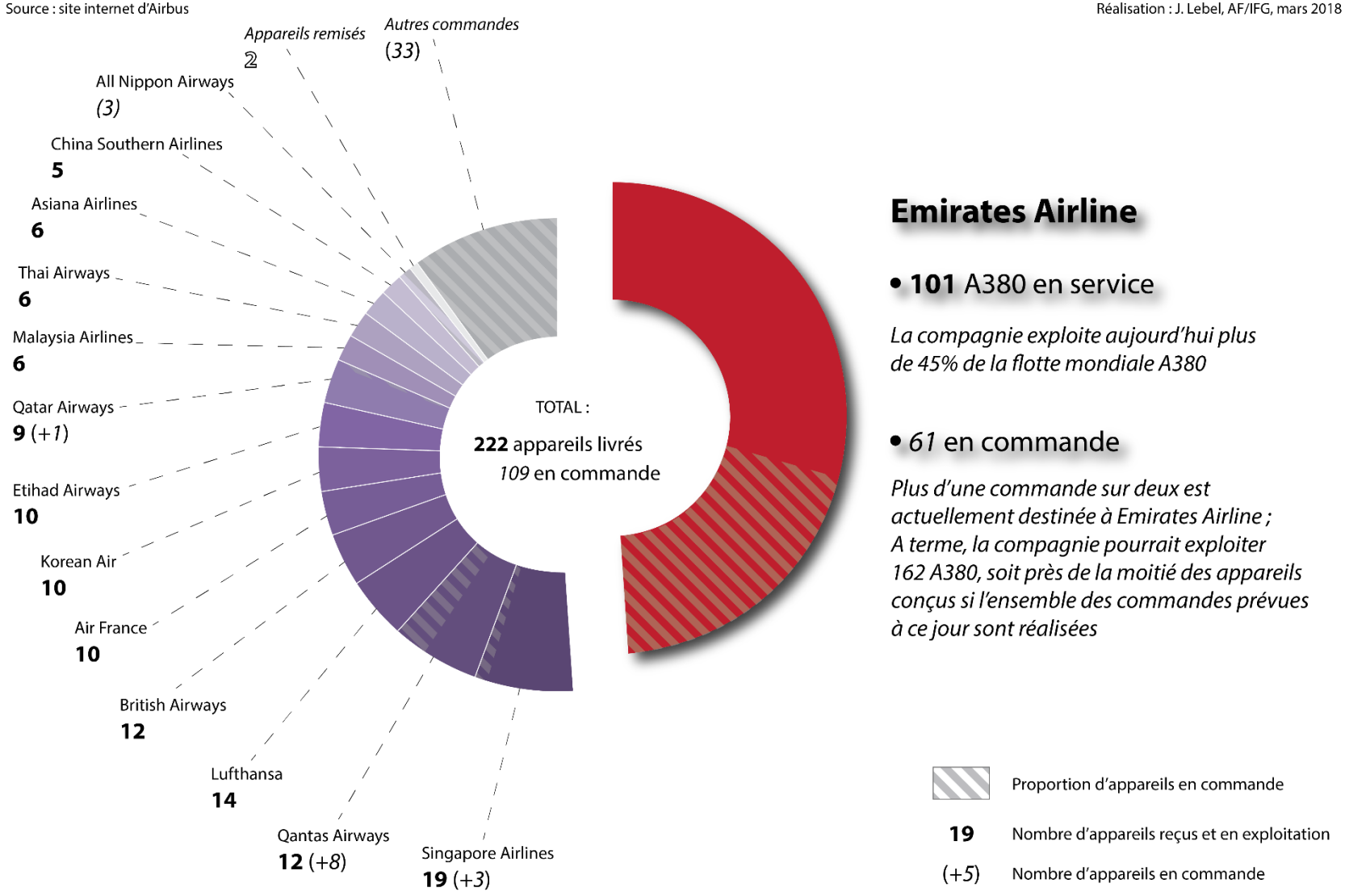
Figure 6.

Répartition des commandes d'Airbus A380 selon les compagnies aériennes (février 2018)

Un programme largement dépendant de la stratégie d'Emirates Airline

Source : site internet d'Airbus

Réalisation : J. Lebel, AF/IFG, mars 2018



moyenne et nécessitant donc d'être exploité sur des routes à forte demande sans pour autant qu'il soit nécessaire d'opérer plusieurs fréquences quotidiennes. De tels paramètres rendent ainsi l'A380 inadapté pour l'exploitation de routes où la demande de la clientèle affaires est importante.

A cela s'ajoute un contexte de surcapacité sur certains axes intercontinentaux, ce qui n'encourage pas les transporteurs à exploiter de larges appareils. On peut ainsi souligner la décision d'Air France d'annuler la réception des deux derniers exemplaires attendus dans la flotte de la compagnie, tout comme Iran Air qui avait envisagé une telle commande au lendemain de la signature de l'accord de Vienne en juillet 2015 avant d'abandonner son projet. Virgin Atlantic a également pris une décision similaire, après avoir repoussé à plusieurs reprises les dates de livraison des appareils initialement commandés. En s'inscrivant dans une dynamique opposée, Emirates Airline multiplie les liaisons où l'A380 est déployé, traduisant une stratégie visant à saturer le marché.

Alors que la compagnie de Dubaï a fait de l'A380 l'un de ses meilleurs emblèmes, il est intéressant d'observer que Qatar Airways et Etihad Airways font également partie des clients exploitant ce type d'appareils. Les deux compagnies ne se démarquent cependant pas des autres transporteurs puisqu'elles compteront chacune à terme 10 exemplaires dans leur flotte. Cet avion récent reste malgré tout un appareil capable de couvrir de longues distances tout en offrant l'opportunité aux compagnies de disposer de cabines spacieuses pour leur aménagement. Il n'est donc pas étonnant de le retrouver au sein du carnet de commande de grandes compagnies offrant un réseau international développé, telles que Singapore Airlines ou Lufthansa. On peut aussi souligner la présence de plusieurs transporteurs asiatiques (Korean Air, Asiana Airlines, China Southern Airlines) qui voient dans cet appareil la possibilité de transporter un nombre croissant de passagers, ce qui peut s'avérer pertinent dans une région, l'Asie Pacifique, où le nombre de voyageurs aériens est amené à poursuivre sa progression, tandis que les problèmes de congestion aéroportuaire affectent les compagnies locales. Pour autant, Malaysia Airlines a publiquement fait connaître son intention de se séparer de ses six appareils, à la suite de la réorientation de sa stratégie depuis la signature d'un partenariat avec Emirates Airline, comme cela a été évoqué plus haut.

La compagnie de Dubaï, dont dépend aujourd'hui largement le maintien de la chaine de production A380 d'Airbus, dispose donc d'une influence certaine sur l'avionneur européen et Emirates n'a d'ailleurs pas hésité à la consolider, notamment en ajoutant à son compte une partie de la commande annulée par Skymark Airlines[65] (deux appareils sur six) qui s'est avéré être incapable de la financer. Cette « faveur » d'Emirates est intervenue alors que le transporteur fait pression sur Airbus pour que l'avionneur développe une version remotorisée de l'A380, un projet risqué compte tenu de la faible demande actuelle. Emirates n'a pourtant pas hésité à déployer les grands moyens en indiquant notamment que la compagnie était prête à commander 200 exemplaires du nouvel avion. On peut également rappeler qu'en décembre 2013 la compagnie de Dubaï a passé une commande de 50 exemplaires pour ce

[65] Compagnie aérienne basée au Japon et rencontrant d'importantes difficultés financières depuis 2013.

même appareil auprès d'Airbus, alors que l'avionneur n'avait vendu aucun A380 au cours de cette même année. En finalisant une telle commande le 24 décembre, la presse n'a pas manqué de présenter Emirates Airline comme le « *Père Noël de l'Airbus A380* »[66], soulignant l'importance du contrat et le précieux soutien financier qu'il apportait à l'avionneur européen.

Alors que le transporteur a pris réception de son 100ème appareil en novembre 2017, le président du groupe Emirates, Ahmed bin Said Al Maktoum, a évoqué au même moment la possibilité d'une nouvelle « *grosse commande* »[67], ce qui ne manquerait pas de satisfaire Airbus à l'heure où l'avionneur a drastiquement réduit la cadence de production des appareils. En signant avec Airbus un protocole d'accord pour l'acquisition de 36 appareils supplémentaires (dont 16 en option) en janvier 2018, la compagnie de Dubaï garantit le maintien de la production du célèbre avion du constructeur européen pour les dix prochaines années[68]. Ainsi, le transporteur dubaïote a pu progressivement renforcer son emprise sur Airbus, ce qui constitue de fait un atout pour sa stratégie d'expansion sur le continent européen.

Emirates Airline, tout comme ses concurrents Qatar Airways et Etihad Airways, disposent en effet d'un relai influent pour appuyer leurs demandes et défendre leurs intérêts auprès des entreprises ainsi que des autorités nationales et européennes, tout particulièrement pour faire pression afin d'obtenir des droits de trafic supplémentaires. C'est notamment dans ce sens qu'en octobre 2001 le président de Qatar Airways, Hamad bin Jassim Al Thani (par ailleurs membre de la famille régnante, dirigeant du fond souverain* Qatar Investment Authority de 2005 à 2013, ainsi que ministre des Affaires étrangères du pays entre 1992 et 2013), écrit au PDG d'Airbus, Noël Forgeard, afin de lui faire part de sa « *déception* » quant au refus des autorités françaises d'accorder une troisième fréquence quotidienne pour Qatar Airways entre Doha et Paris. De façon habile, l'intéressé ne manque pas de souligner dans son courrier la place de Qatar Airways dans le carnet de commandes d'Airbus, indiquant de fait que la décision du gouvernement français l'empêchait de confirmer des options passées sur des Airbus A320, tout en le conduisant à reporter des négociations pour une commande d'A318 et potentiellement reconsidérer sa commande d'A380. En guise de conclusion, l'auteur invite M. Forgeard à influencer les autorités françaises pour faire annuler cette décision, ce qui permettrait de « *renouer le dialogue pour passer davantage de commandes* ».

Soucieuses de signer d'importants contrats avec des partenaires pouvant notamment puiser dans de larges fonds souverains, les entreprises occidentales ne restent pas

[66] GLISZCZYNSKI F., « Emirates, le Père Noël de l'Airbus A380 », *La Tribune*, publié le 24 décembre 2013, www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/aeronautique-defense/20131224trib000802642/emirates-le-pere-noel-de-l-airbus-a380.html, consulté en juillet 2016.

[67] GLISZCZYNSKI F., « Emirates pourrait bien sauver à nouveau l'Airbus A380 », *La Tribune*, publié le 3 novembre 2013, www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/aeronautique-defense/emirates-pourrait-bien-sauver-a-nouveau-l-airbus-a380-756731.html, consulté en juillet 2016.

[68] GLISZCZYNSKI F., « Emirates achète 36 Airbus A380 et donne 10 ans de vie au super-jumbo », *La Tribune*, publié le 18 janvier 2018, www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/aeronautique-defense/emirates-achete-36-airbus-a380-et-donne-10-ans-de-vie-au-super-jumbo-765218.html, consulté en janvier 2018.

indifférentes aux appels des compagnies du Golfe. Les négociations bilatérales* entre les émirats et la France visant à accorder éventuellement de nouveaux droits de trafic se sont donc souvent avérées être influencées par de tels relais, conduisant depuis les années 2000 les autorités françaises à accorder de nouveaux vols, même si les fréquences octroyées ne sont pas toujours à la hauteur initialement souhaitée par les délégations qatarie et émiratie.

b) Une pression accrue sur les autorités nationales et européennes

L'expansion sans précédent de ces transporteurs dans le secteur aérien mondial a néanmoins conduit certains acteurs politiques à s'interroger sur les conséquences d'un tel développement, notamment suite aux craintes formulées par des compagnies concurrentes comme Air France ou Lufthansa. Ainsi, les autorités françaises se sont montrées plus prudentes durant les premières années de la présidence de François Hollande qui avait annoncé en 2012 un gel quant à l'octroi de nouveaux droits de trafic aux transporteurs du Golfe. La décision avait néanmoins été remise en cause quelques années plus tard lorsque Qatar Airways a fini par obtenir au printemps 2016 des droits de trafic pour desservir Lyon et Nice. Il est d'ailleurs intéressant de noter qu'une telle inflexion intervient lorsqu'une délégation française se trouve à Doha pour la signature d'un contrat de vente d'avions Rafale (Dassault) auprès des autorités qataries.

Par ailleurs, la France ne constitue pas un cas isolé en Europe puisqu'on peut aussi rappeler les menaces expressément formulées par Akbar Al Baker, le directeur général de Qatar Airways, à l'encontre du gouvernement néerlandais en mai 2015 lorsque ce dernier avait pris la décision de cesser d'accorder des droits de trafic supplémentaires aux compagnies du Golfe. Alors qu'il affichait sa volonté d'accroître la présence de la compagnie qatarie aux Pays-Bas, A. Al Baker a fait savoir lors d'une conférence de presse que le pays devrait s'attendre à des répercussions économiques si le gouvernement néerlandais venait à restreindre les opportunités d'expansion de Qatar Airways à Amsterdam, tout en rappelant la place historique du commerce dans l'économie des Pays-Bas. Face au refus du gouvernement néerlandais de céder aux menaces de la compagnie qatarie, des entreprises nationales ont certes perdu des contrats sur le territoire du petit émirat. Néanmoins, les Pays-Bas maintiennent une ligne constante depuis plusieurs années, privilégiant un développement équilibré des droits de trafic en fonction de la réalité de la demande et des routes déjà opérées par KLM, ce qui a finalement conduit à une diminution des pressions émanant des acteurs qataris[69].

On retrouve également au niveau européen des débats concernant l'opportunité ou non de laisser les compagnies du Golfe poursuivre leur développement sur le continent. Alors que la Commission européenne a annoncé en décembre 2015 la mise en œuvre d'un plan stratégique pour le secteur aérien européen, notamment à travers la négociation d'accords

[69] Entretien réalisé auprès de la Direction de l'Aviation civile néerlandaise (ministère des Infrastructures) à La Haye en juillet 2017.

aériens globaux***** avec les émirats du Golfe en posant des conditions de « transparence » et de « concurrence loyale », une position commune de la part des acteurs européens semble loin d'être acquise. Les autorités britanniques n'ont pas manqué de critiquer les supposées ambitions « protectionnistes » de leurs homologues français et allemands, tandis que Qatar Airways faisait son entrée dans le capital d'IAG (International Aviation Group regroupant, outre British Airways, Iberia, Vueling et Aer Lingus).

On peut par ailleurs souligner les démarches de personnalités politiques, telles que la députée européenne Rachida Dati qui a envoyé en mars 2015 un courrier conjoint au président de la Commission européenne (Jean-Claude Junker), à la commissaire européenne chargée des Transports (Violeta Bulc), ainsi qu'au secrétaire d'Etat français chargé des Transports (Alain Vidalies) afin d'appeler à la prudence quant aux décisions qui pourraient être prises et aller à l'encontre des intérêts des compagnies du Golfe. De fait, les conséquences pourraient, selon la députée, se traduire par « *une perte de contrats chez Airbus, si* [ces] *compagnies* […] *se tournaient vers Boeing* », débouchant donc potentiellement sur « [la mise] *en péril* [des] *emplois de milliers d'Européens* ». On pourra d'ailleurs rappeler la proximité de R. Dati avec Nicolas Sarkozy, entretenant lui-même des liens étroits avec les autorités qataries qu'il a souvent rencontrées au cours de son mandat à la tête de l'Etat français entre 2007 et 2012. Durant cette même période, Qatar Airways a d'ailleurs obtenu un vol quotidien supplémentaire vers Paris, sans même que ne se tiennent des négociations entre les autorités de l'aviation civile respectives.

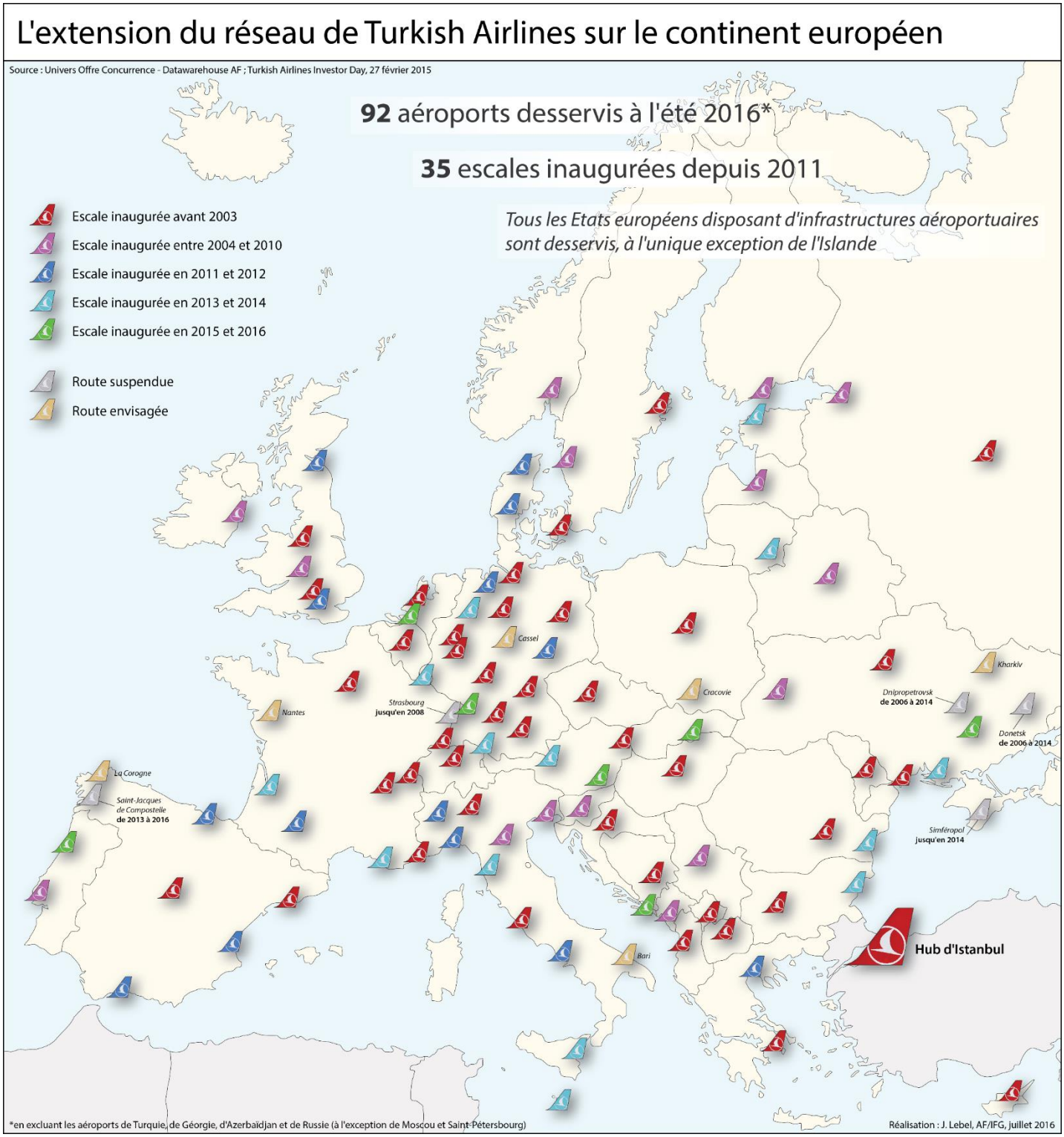
c) Une attention marquée auprès des collectivités locales à travers l'ouverture de liaisons vers des aéroports de deuxième et troisième rangs : le cas de Turkish Airlines en Europe

Au-delà des constructeurs aéronautiques et des acteurs politiques nationaux, les contacts se sont aussi développés entre les collectivités locales et les compagnies du Golfe ainsi que Turkish Airlines (ces dernières n'hésitent d'ailleurs pas à « démarcher » certaines entreprises ou encore des acteurs politiques). Leurs multiples ouvertures de routes, parfois contestées par les transporteurs concurrents, sont souvent plébiscitées par les acteurs politiques et économiques locaux, ce qui en fait de précieux soutiens et donc des relais d'influence importants auprès des autorités nationales et européennes[70].

L'important réseau développé en Europe par la compagnie Turkish Airlines constitue également un puissant relai dans la quasi-totalité des Etats du continent. En desservant près d'une centaine d'aéroports européens, le transporteur turc s'avère être une des compagnies régulières les plus importantes de la région. Il est en effet intéressant d'observer sur la figure 7 le détail de son réseau, et tout particulièrement la pénétration de Turkish Airlines sur des aéroports correspondant à des villes de deuxième et troisième rangs qui n'abritent pas de transporteur basé et comptent donc surtout sur les liaisons directes vers des hubs pour assurer leur connectivité internationale. En offrant une connexion directe vers son important

[70] Voir la partie II du chapitre 2 p. 112.

Figure 7.


L'extension du réseau de Turkish Airlines sur le continent européen
Source : Univers Offre Concurrence - Datawarehouse AF ; Turkish Airlines Investor Day, 27 février 2015
92 aéroports desservis à l'été 2016*
35 escales inaugurées depuis 2011
Tous les Etats européens disposant d'infrastructures aéroportuaires sont desservis, à l'unique exception de l'Islande
Escale inaugurée avant 2003
Escale inaugurée entre 2004 et 2010
Escale inaugurée en 2011 et 2012
Escale inaugurée en 2013 et 2014
Escale inaugurée en 2015 et 2016
Route suspendue
Route envisagée
Cassel
Nantes
Strasbourg jusqu'en 2008
Cracovie
Kharkiv
Dnipropetrovsk de 2006 à 2014
Donetsk de 2006 à 2014
Simféropol jusqu'en 2014
La Corogne
Saint-Jacques de Compostelle de 2013 à 2016
Bari
Hub d'Istanbul
*en excluant les aéroports de Turquie, de Géorgie, d'Azerbaïdjan et de Russie (à l'exception de Moscou et Saint-Pétersbourg)
Réalisation : J. Lebel, AF/IFG, juillet 2016

hub d'Istanbul qui permet ensuite de rejoindre d'autres escales majeures internationales par vol direct, Turkish Airlines est ainsi certaine de s'attirer la bienveillance de collectivités locales soucieuses d'appuyer leur attractivité et ayant parfois la perception d'être sous-desservies par les autres compagnies européennes.

L'historique du développement des dessertes de Turkish Airlines montre qu'il s'est opéré en plusieurs temps, renforçant au fil des années la pénétration de la compagnie turque sur le continent européen :

- Ainsi, au début des années 2000, le transporteur turc exploite principalement ses liaisons européennes vers l'Allemagne (le pays compte déjà neuf aéroports desservis par Turkish Airlines en 2003, contre quinze à l'été 2016). D'autres capitales et villes majeures européennes font également partie du réseau de la compagnie, tout particulièrement sur la partie occidentale du continent, telles que Madrid, Barcelone, Paris, Lyon, Marseille, Copenhague, Stockholm, Londres, Manchester, Rome, Milan, Zurich ou Vienne. On retrouve également les capitales de pays géographiquement proches de la Turquie, comme Athènes, Skopje, Sofia, Bucarest, Chisinau ou Kiev.

- Entre 2004 et 2010, Turkish Airlines ajoute pas moins de quinze destinations, étendant ainsi ses dessertes dans neuf nouveaux pays. Cette expansion permet ici de couvrir des Etats européens de taille moyenne qui ne faisaient pas encore partie de son réseau, tels que l'Irlande, la Norvège, le Portugal, ou encore la Serbie. On observe également l'ouverture de routes vers des régions géographiquement éloignées des dessertes existantes, comme c'est le cas de Göteborg et Lviv, mais aussi vers des villes européennes importantes, telles que Venise, Saint-Pétersbourg et Birmingham.

- Les années 2011 et 2012 se caractérisent par une arrivée du transporteur turc dans les villes secondaires des Etats les mieux desservis, à savoir l'Espagne (Bilbao, Valence, Malaga), l'Italie (Turin, Gênes et Naples), le Royaume-Uni (Edimbourg et Gatwick), l'Allemagne (Brême et Leipzig), ou encore le Danemark (Billund et Aalborg).

- On observe sur la période 2013-2014 une expansion tournée vers les Etats isolés et disposant d'une connectivité aérienne limitée, à savoir le Luxembourg, l'Estonie, la Lituanie, ainsi que Malte. Cette croissance s'opère en parallèle d'un complément apporté au maillage existant dans certains Etats – comme cela était déjà observé sur la période précédente –, notamment la France (Bordeaux et Marseille), l'Italie (Pise et Catane), ou encore l'Allemagne (Munster et Friedrichshafen), mais également un renforcement sur le pourtour de la Mer Noire (Kherson, Constata et Varna).

- En 2015 et 2016 les nouvelles routes lancées concernent des aéroports d'envergure régionale et parfois éclipsés par des hubs géographiquement proches, comme c'est le cas de Rotterdam, Porto, ou Graz.

- L'ouverture de Karlsruhe en juin 2015 marque le retour de la compagnie turque dans la région frontalière franco-allemande, après son retrait symbolique de Strasbourg en 2008 alors que Nicolas Sarkozy et Angela Merkel appuyaient leur opposition à l'entrée de la Turquie dans l'Union européenne.

- Alors que le transporteur se voit contraint de fermer certaines dessertes en Ukraine en 2014 sur fond d'essor du conflit armé dans les régions orientales, Turkish Airlines tente de reporter son trafic sur l'aéroport de Zaporozhie en inugurant une route vers la ville en décembre 2015, ainsi que vers Kharkov en mars 2017.

- L'inauguration d'une route vers Kosice en mars 2016 permet au transporteur turc d'ajouter un nouveau pays européen à son réseau, la Slovaquie, ce qui n'a pas manqué de réjouir le maire de la ville, Richard Rasi, qui a pu fièrement déclarer à cette occasion « [qu']*il n'y a jamais eu d'aussi grande compagnie que Turkish Airlines en Slovaquie auparavant* […]. *Cela va stimuler la connectivité de la Slovaquie orientale et des régions voisines* […] *à une échelle mondiale, faisant de l'aéroport international de Kosice une véritable porte ouverte sur le monde. C'est également un signe manifeste de l'importance de Kosice comme leader du développement de la Slovaquie.* », tandis que le CEO de l'aéroport de la ville, Michael Timej, soulignait le « *réseau extrêmement large* [offert par Turkish Airlines qui comportait] *284 destinations bientôt disponibles pour les voyageurs au départ de Kosice et de l'ensemble de la Slovaquie orientale, l'Ouest de l'Ukraine, le Nord-Est de la Hongrie et le Sud-Est de la Pologne.* »

- La suspension de Saint-Jacques de Compostelle en juin 2016 apparaît, quant à elle, plus anecdotique dans un premier temps. Alors que la compagnie affichait en février 2015 son souhait d'ajouter La Corogne à son réseau, une ville voisine, Turkish Airlines semble cependant faire face à certaines réalités économiques dans un contexte de fortes tensions géopolitiques affectant la Turquie et son environnement régional. La décision marque en effet le début d'une remise en cause de la croissance du réseau de Turkish Airlines en Europe, plusieurs routes du transporteur étant suspendues pour la saison hivernale 2016-2017 (Bordeaux, Gênes, Pise par exemple), tandis que des réductions de fréquences et de capacités sont enregistrées sur certains axes.

- Les autres routes envisagées par le transporteur (d'après une présentation destinée aux investisseurs en février 2015) viseraient à couvrir des régions « isolées » au sein de pays très desservis, à l'image de Nantes dans l'ouest du territoire français, Cassel pour le centre de l'Allemagne, ou encore Cracovie pour le sud de la Pologne. Il est toutefois vraisemblable que ces projets ne soient plus sur le point d'aboutir compte-tenu du contexte détaillé auparavant qui impose à Turkish Airlines de revoir ses ambitions et tenter avant tout de préserver son réseau actuel.

Ainsi, au regard du développement de la compagnie turque sur le continent européen, il apparaît que Turkish Airlines a appuyé son expansion en consolidant son réseau sur des

territoires déjà très desservis et dont les liens socio-économiques avec la Turquie sont évidents (exemple de l'Allemagne notamment), mais aussi en conquérant de nouvelles régions qui entretenaient peu de relations avec le territoire turc (exemple des Etats baltes, du Portugal, de l'Irlande, etc.). On notera cependant que les escales desservies par Turkish Airlines en Europe disposent également d'autres connexions permettant de rejoindre un/des hub(s) du continent, tels que Paris, Francfort, ou encore Amsterdam.

La compagnie turque apparaît donc comme un acteur majeur du secteur aérien européen, s'affichant notamment comme l'un des principaux sponsors du championnat européen de football qui s'est tenu en France en juin-juillet 2016. Cette « apogée européenne » de Turkish Airlines s'est toutefois trouvée ternie le 28 juin 2016 par la survenue d'un attentat à l'aéroport d'Istanbul Atatürk, le hub principal de la compagnie. Il constitue l'un des premiers évènements affectant directement les activités du transporteur turc dans un contexte plus large de fortes tensions géopolitiques en Turquie. Aussi, la tentative de coup d'Etat survenu le 15 juillet 2016, entraînant la suspension du trafic aérien sur les aéroports stambouliotes, n'a pas été sans conséquences pour les activités de Turkish Airlines. Pour autant, la compagnie reste plébiscitée par des acteurs européens régionaux soucieux de renforcer l'attractivité de leurs territoires au travers des dessertes du transporteur turc et de son imposant réseau qui subsiste pour l'heure, tandis que Turkish Airlines appuie encore davantage ses activités sur le trafic de transit international. On pourra également noter les résultats en hausse de la compagnie pour 2017 qui illustrent un retour à la croissance après une année difficile en 2016[71].

III – Vers une réorganisation des flux aériens internationaux ayant des conséquences à différentes échelles

A – La connectivité aérienne intra-européenne en cours d'évolution

a) Une extension de l'offre à travers une mise en concurrence des réseaux exploités par les compagnies aériennes…

Alors que la crise économique et financière mondiale de 2008-2009 s'est répercutée sur le secteur aérien comme cela a pu être observé plus haut (stagnation voire chute du nombre de passagers transportés selon les régions), entrainant notamment une diminution du trafic sur le continent européen, le réseau mondial de routes aériennes se caractérise par d'importants bouleversements survenus au cours de la décennie écoulée. L'évolution de la

[71] "Turkish Airlines' net profits reached $175 mln in 2017", *Hürriyet Daily News*, publié le 6 mars 2018, www.hurriyetdailynews.com/turkish-airlines-net-profits-reached-175-mln-in-2017-128330, consulté en mars 2018.

connectivité – c'est-à-dire les possibilités de déplacement offertes entre deux points, l'itinéraire pouvant impliquer une correspondance – constitue un révélateur intéressant des changements qui ont affecté les réseaux aériens, tout particulièrement à travers la mise en évidence des plateformes qui ont enregistré une croissance du réseau de destinations et des fréquences offertes, révélant ainsi les transporteurs qui ont participé (ou non) à cette dynamique.

L'*Airport Council International* (ACI), un organisme qui regroupe la plupart des aéroports mondiaux, suit de près cette évolution des réseaux aériens. La branche européenne de l'ACI publie d'ailleurs chaque année un rapport présentant un état des lieux concernant la connectivité des aéroports européens. La publication portant sur l'année 2014[72] pointe notamment une large augmentation de l'offre pour les consommateurs au cours de la décennie écoulée à travers l'ouverture de nouveaux services aériens, notamment opérés par des transporteurs tiers. Une telle dynamique s'illustre par un renforcement des hubs extra-communautaires, à commencer par les plateformes situées en Turquie et dans les émirats du Golfe, ce qui semble ainsi s'opérer au détriment des grands aéroports européens dont le trafic de transit s'avère être aujourd'hui menacé. Le rapport souligne également la part grandissante de la connectivité indirecte au départ des plateformes européennes, c'est-à-dire la croissance du nombre de destinations accessibles via une ou plusieurs correspondance(s) sur un/des autre(s) hub(s)[73].

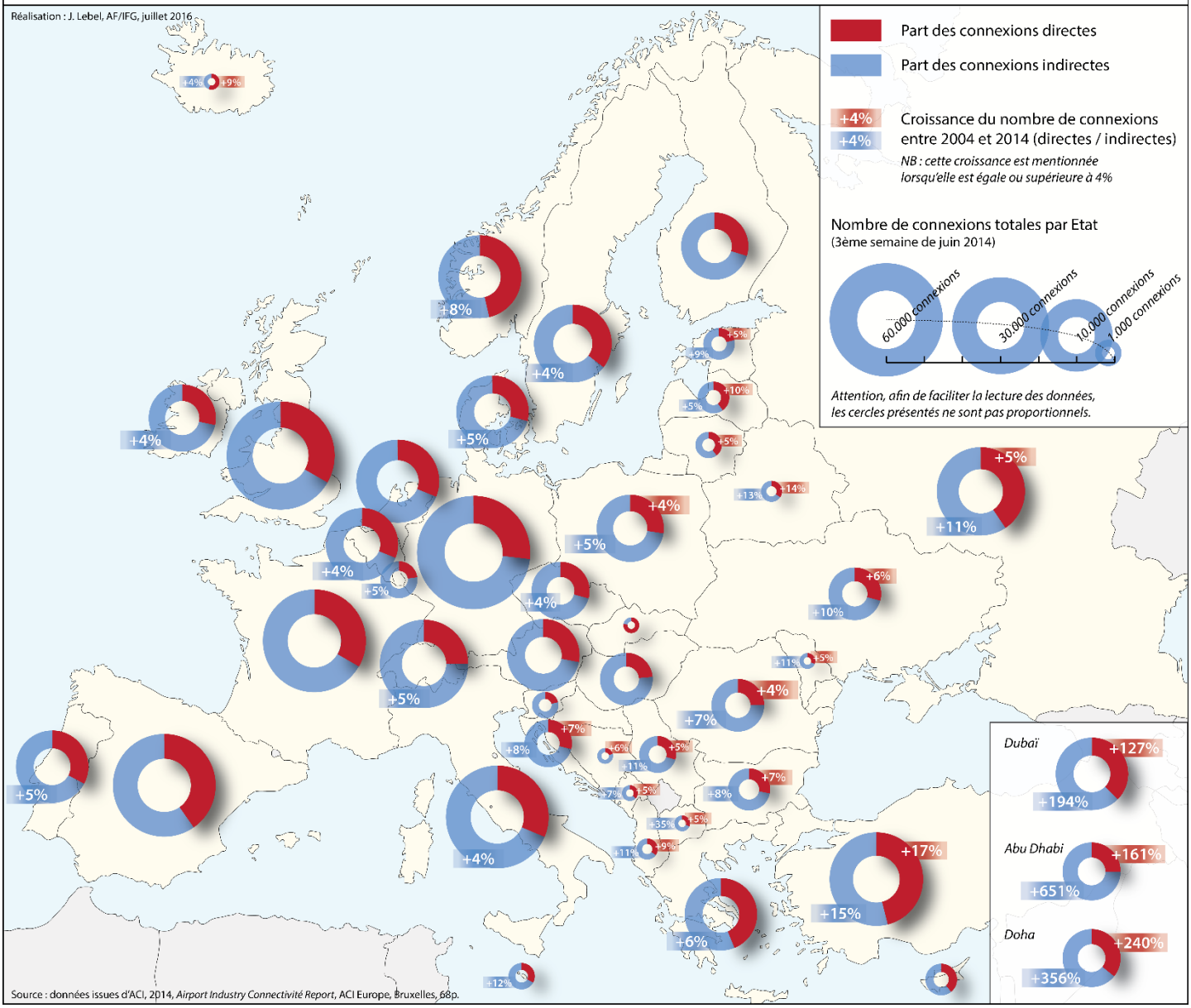
A partir des données collectées par l'ACI, il a été possible d'illustrer le cas de chaque Etat européen à travers le nombre total de connexions offertes sur une semaine type durant l'année 2014, ainsi que le détail de la qualité de la connectivité (connexions directes/indirectes) et son évolution par rapport à l'année 2004, ce que présente la figure 8. On retrouve sans surprise l'Allemagne, le Royaume-Uni, la France, l'Italie ou encore l'Espagne comme étant les Etats du continent qui offrent le nombre le plus élevé de connexions aériennes, ces pays abritant de grands hubs aéroportuaires d'où se déploient les principaux transporteurs européens, tout en accueillant de nombreux services opérés par diverses compagnies tierces. Il est intéressant de noter que la Turquie tend à rejoindre ce groupe d'Etats et dispose désormais d'un plus grand nombre de connexions aériennes que des pays comme la Suisse, le Danemark ou encore les Pays-Bas.

[72] ACI Europe, 2014, *Airport industry connectivity report*, 70 p.

[73] Afin de mesurer la connectivité, l'ACI Europe appuie ses analyses sur la méthodologie « Netscan », un outil utilisé par différents acteurs de l'aérien. Les connexions aériennes directes (qui correspondent donc aux fréquences des vols commerciaux directs existant entre deux aéroports) sont collectées à partir des données OAG, tandis que les connexions indirectes sont prises en considération en fonction de différents paramètres : les vols nécessaires pour effectuer la totalité du voyage sont soit opérés par la même compagnie, soit entre des compagnies partenaires (ayant notamment conclu des accords de partages de codes sur les routes concernées). Afin de renforcer la pertinence de l'analyse, les différentes connexions répertoriées sont pondérées selon leur attractivité pour les passagers, et ce en fonction du temps de parcours total. Ainsi, les connexions indirectes constituent des itinéraires commercialisés dans leur intégralité par la/les compagnie(s) opératrice(s), tout en offrant un temps de correspondance raisonnable. Pour plus de détails, voir la partie du rapport expliquant la méthodologie suivie : ACI Europe, 2014, *Airport industry connectivity report*, 70 p.

Figure 8.

Une concurrence accrue entre les réseaux des compagnies aériennes qui affecte la qualité et l'évolution de la connectivité au départ des Etats européens



A titre de comparaison, les aéroports d'Abu Dhabi, de Doha et de Dubaï ont été représentés sur cette carte et l'on peut constater qu'ils se caractérisent par des chiffres largement supérieurs aux pays d'Europe orientale, tout en restant derrière la Turquie. Dubaï se distingue malgré tout de ses deux voisins en offrant un nombre de connexions aériennes du même ordre que celui du Portugal, de la Belgique ou encore de la Suède. Cela peut s'expliquer par le fait que l'émirat s'est historiquement développé comme un hub d'échanges commerciaux depuis et vers lequel de multiples services aériens ont été inaugurés puis renforcés, tandis que le lancement de la compagnie Emirates Airline a précédé ceux de Qatar Airways puis d'Etihad Airways. En développant leurs activités vers les aéroports européens notamment, ces compagnies sont venues élargir l'offre proposée aux consommateurs. Ainsi, au-delà des dynamiques caractérisant la connectivité aérienne européenne, la figure présentée illustre avant tout une certaine mise en concurrence croissante entre les différents réseaux déployés par les compagnies aériennes.

La qualité des connexions aériennes méritent, quant à elle, d'être prise en considération, à travers une distinction entre les destinations accessibles par vol direct (connectivité directe) ou bien nécessitant une correspondance sur un/des autre(s) hub(s) (connectivité indirecte), tel que cela a été détaillé plus haut. On observe ainsi que la quasi-totalité des Etats offre une part plus importante de connectivité indirecte. Cela s'avère logique, dans la mesure où les grands aéroports de chaque Etat sont reliés les uns aux autres, permettant d'accéder à l'ensemble du réseau de la plupart des compagnies européennes d'envergure mondiale, ainsi qu'aux routes opérées par de grands transporteurs extra-communautaires. Au-delà de leur propre réseau, ces mêmes transporteurs entretiennent très souvent de multiples partenariats avec différentes compagnies, ce qui vient également faciliter l'essor de connexions indirectes.

La Slovaquie et l'Islande se démarquent néanmoins de cette observation en enregistrant une part plus importante de connexions directes : l'aéroport de Bratislava souffre de la concurrence de la plateforme de Vienne située à une quarantaine de kilomètres de la capitale slovaque, assurant de fait la desserte de cette dernière pour de nombreux transporteurs européens. Les quelques liaisons directes reliant la Slovaquie sont principalement opérées par des compagnies dites « *low cost* » qui s'avèrent donc surreprésentées[74]. L'Islande se caractérise, quant à elle, par son éloignement géographique du continent européen et représente un marché de taille limitée (moins de 350.000 habitants), laissant les compagnies locales Icelandair et WOW Air comme les principaux opérateurs assurant des connexions entre Reykjavik et d'autres pays, notamment à travers une stratégie reposant sur le trafic de transit entre l'Europe et l'Amérique du Nord via le hub de la capitale islandaise (aéroport de Keflavik).

[74] A noter néanmoins l'arrivée de Turkish Airlines à Kosice en mars 2016, comme évoqué plus haut, qui a sans doute inversé cette tendance, la liaison entre la ville slovaque et Istanbul permettant au pays d'être relié à une grande partie du réseau international de Turkish Airlines via son hub sur l'aéroport Atatürk.

Au-delà de ces particularités, on peut observer que les Etats européens disposant d'une compagnie aérienne localement basée et proposant de nombreuses dessertes long-courriers tendent à offrir une part de connexions directes plus importante (France, Pays-Bas, Allemagne, Royaume-Uni, à l'inverse de la Pologne, la République Tchèque, ou encore la Roumanie). A noter également que l'Espagne et la Grèce offrent un nombre important de liaisons directes, ce qui peut davantage s'expliquer par le fait que ces pays constituent des destinations touristiques privilégiées au départ de nombreux Etats européens (héliotropisme) – entraînant donc ici aussi une surreprésentation des vols directs *low cost* et *charter* –, plutôt que la présence d'un puissant transporteur « de pavillon » localement basé. Le cas de la Norvège illustre, quant à lui, le développement d'un réseau aérien domestique important permettant de s'affranchir des contraintes géographiques inhérentes aux déplacements terrestres à travers le pays.

En termes d'évolution du nombre de connexions aériennes entre 2004 et 2014, les Etats d'Europe orientale semblent davantage se démarquer, notamment à travers une croissance plus importante de la connectivité directe. Cela peut s'expliquer par l'expansion de transporteurs d'envergure régionale basés dans ces pays (Croatia Airlines, Air Baltic pour la Lettonie, LOT Polish Airlines, Air Lituanica[75]) qui s'appuient davantage sur le développement du trafic point-à-point, tandis que l'extension du réseau de compagnies paneuropéennes dites « *low cost* » (telles que Ryanair, Easyjet, Wizz Air) vient également compléter cette observation. Ces Etats se caractérisent également par une progression du nombre de destinations accessibles de façon indirecte, ce qui semble notamment découler de l'ouverture de services aériens opérés par les compagnies du Golfe et surtout Turkish Airlines depuis et vers de nombreuses villes d'Europe orientale – après avoir ouvert des routes en Europe de l'Ouest dans un premier temps. Ces mêmes transporteurs viennent ainsi connecter leurs hubs en offrant des fréquences plus ou moins élevées vers de nombreux points en correspondance.

Certains Etats d'Europe occidentale, comme le Portugal, la Suisse, la Belgique, ou encore la Norvège, enregistrent également une croissance des connexions indirectes. On peut ici supposer que l'arrivée et le développement des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines, ainsi que la moindre extension des liaisons exploitées par les grandes compagnies européennes, viennent élargir l'offre de connexions indirectes depuis les aéroports des pays cités, alors que les compagnies localement basées ne proposent pas un tel éventail de destinations par vol direct (le réseau de Scandinavian Airlines est, par exemple, essentiellement limité aux destinations domestiques et européennes au départ d'Oslo, la compagnie scandinave opérant la quasi-totalité de ses routes long-courriers au départ de Copenhague).

Les Etats européens abritant les principales compagnies européennes, tels que le Royaume-Uni, l'Allemagne, ou encore la France n'enregistrent, quant à eux, pas de réelle

[75] Compagnie lituanienne créée en 2013 pour remédier à la faible accessibilité européenne de la capitale Vilnius ; le transporteur a néanmoins déposé le bilan en 2015.

progression des connexions offertes, qu'elles soient directes ou indirectes. Ces pays disposent d'aéroports offrant déjà en 2004 de multiples connexions aériennes en raison de la présence de compagnies basées d'envergure internationale, ainsi que des dessertes exploitées par de nombreux transporteurs extra-communautaires. La légère progression du nombre de destinations offertes de façon indirecte depuis l'Italie (+4%) peut néanmoins s'expliquer par l'intégration de la compagnie Alitalia au sein d'un réseau de transporteurs où Etihad Airways[76] a pris des participations au capital, donnant ainsi accès à Alitalia au réseau d'autres partenaires via de nombreux accords de partages de codes.

On peut aussi souligner que la Turquie présente une part de connexions directes importante, celles-ci ayant d'ailleurs cru davantage que les connexions indirectes entre 2004 et 2014 (+17% contre +15%), traduisant le fort développement des transporteurs turcs, tout particulièrement Turkish Airlines. Par ailleurs, en comparaison avec les Etats européens, les émirats de Dubaï, d'Abu Dhabi et du Qatar affichent une croissance très élevée du nombre de connexions offertes. Abu Dhabi se démarque ainsi par une forte croissance des connexions indirectes (+651%) tandis que la part des connexions directes s'avère être moins importante que ce qui est indiqué au départ des aéroports de Dubaï et de Doha. Cela découle notamment de la création tardive d'Etihad Airways en 2003 à Abu Dhabi, alors qu'Emirates avait déjà développé un réseau important depuis son hub de Dubaï (la croissance enregistrée au départ de cette ville apparaît donc plus « modérée » si on la compare à celle de ses voisins), tandis que Qatar Airways développait ses services aériens depuis une dizaine d'années déjà. On retrouve par ailleurs les effets de la stratégie d'Etihad Airways qui a, jusqu'à récemment, surtout étendu son réseau à travers la mise en place de multiples rapprochements avec d'autres compagnies mondiales, impliquant des accords de partages de codes et donc une extension virtuelle du réseau offert par la compagnie d'Abu Dhabi via d'autres hubs internationaux, ce qui est venu stimuler la croissance des connexions indirectes entre 2004 et 2014.

b) …qui met en péril l'avenir de la connectivité, notamment en Europe

Les Etats européen présentent ainsi des profils très différents en ce qui concerne leur offre de services aériens, ce qui s'accompagne d'une transformation de la connectivité aérienne. Certains pays – en particulier à l'ouest du continent – disposent globalement d'un plus large éventail de destinations accessibles en vols directs et même indirects, notamment parce qu'ils abritent d'importantes compagnies aériennes d'envergure mondiale tout en accueillant de multiples services opérés par des transporteurs tiers. A l'inverse, d'autres Etats enregistrent davantage une croissance des connexions indirectes, bien que certains d'entre eux abritent des transporteurs locaux offrant un bon réseau sur le continent européen. Les

[76] La compagnie d'Abu Dhabi avait lancé sa propre « alliance » nommée Etihad Equity Partners à l'automne 2014, regroupant notamment les compagnies au sein desquelles Etihad Airways était entrée au capital. On y retrouvait ainsi Air Berlin, Alitalia, Air Serbia, Air Seychelles, Etihad Regional (anciennement Darwin Airline, basé en Suisse), Jet Airways et Niki (Autriche).

hubs ouest-européens se sont longtemps avérés être des plateformes majeures incontestées permettant de relier les autres continents depuis l'ensemble des Etats européens. Toutefois, la décennie écoulée marque une nette évolution avec l'essor de hubs comme Istanbul ou Dubaï qui s'imposent désormais comme de puissantes plateformes connectant de multiples points extracontinentaux, notamment depuis des aéroports secondaires européens (ce qui implique néanmoins une correspondance), tandis que les compagnies du Golfe et Turkish Airlines ont, dans le même temps, accru leurs fréquences sur les différentes routes exploitées. Une telle stratégie accroît donc le poids de ces mêmes transporteurs au sein de l'offre totale disponible pour les consommateurs.

On observe donc une réorganisation des réseaux aériens s'appuyant notamment sur l'essor d'aéroports et de compagnies aériennes extra-communautaires. Pour autant, il ne s'agit pas d'une réelle diversification du réseau de destinations proposé, mais davantage d'une extension de l'offre pour les consommateurs qui disposent d'un nombre croissant de possibilités de transit. Une telle dynamique s'avère être plébiscitée par certains acteurs européens, tels que les collectivités locales ou les aéroports comme cela a été décrit plus haut, en expliquant qu'un tel schéma stimule, selon eux, le trafic aérien et améliore la connectivité – en vérité surtout indirecte – depuis différentes villes secondaires.

Néanmoins, un tel contexte présente paradoxalement le risque d'affaiblir la connectivité européenne, tout particulièrement pour les liaisons intracontinentales, dans la mesure où les hubs majeurs européens se retrouvent concurrencés et donc potentiellement moins attractifs pour un nombre grandissant de voyageurs. Cela conduit de fait les compagnies européennes basées sur ces hubs à réviser leur réseau, tout particulièrement à travers une réévaluation des fréquences et des sièges offerts afin de pallier à d'éventuels problèmes de surcapacité.

La figure 9a permet d'observer l'évolution des capacités et des fréquences offertes[77] entre 2011 et 2016 depuis les hubs d'Istanbul, de Doha, de Dubaï et d'Abu Dhabi vers différents groupes d'aéroports européens. Il est possible d'identifier sur chaque aéroport européen les compagnies présentes (parmi Turkish Airlines, Qatar Airways, Emirates Airline et Etihad Airways) ainsi que leur année d'arrivée si celle-ci est postérieure à 2011 :

- Le groupe des « hubs européens » est constitué des principales plateformes aéroportuaires du continent qui enregistrent un trafic de transit important vers des destinations intercontinentales. C'est à partir de ces hubs que sera analysée l'évolution de la connectivité aérienne intra-européenne sur les prochaines figures (9b et 9c). Ces grands aéroports apparaissent ici comme les escales les plus desservies par les transporteurs du Golfe et Turkish Airlines, et ce bien avant 2011. Plus de 200 fréquences ont été ajoutées en l'espace de cinq années, ces marchés s'avèrent donc être très concurrentiels et continuent de gagner en connexions aériennes. Les chiffres présentant la croissance des capacités sont relativement élevés, tout particulièrement

[77] Pour toutes les compagnies opérant des vols réguliers et en excluant les services *low cost*.

depuis Doha et Abu Dhabi, traduisant le développement plus tardif de Qatar Airways et d'Etihad Airways.

- Le groupe des « escales relativement préservées » présente des aéroports absents du réseau des compagnies du Golfe (à l'exception de Bologne qui est desservi par Emirates depuis 2015) mais qui intègrent néanmoins le réseau de Turkish Airlines. L'évolution des fréquences s'avère être tout de même importante, tandis que la croissance du nombre de sièges offerts (mesurée uniquement depuis Istanbul) dépasse le seuil de 200% entre 2011 et 2016, marquant la nette expansion de Turkish Airlines qui semble avoir axé son développement récent là où les concurrents du Golfe ne sont pas présents pour le moment.

- Le groupe des « escales très desservies » se compose d'aéroports intégrant de longue date le réseau des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines, mais ne constituant cependant pas d'importants hubs intercontinentaux. On retrouve ici une forte croissance des fréquences depuis le Golfe et la Turquie, mais aussi des capacités offertes, tout particulièrement depuis Doha et Abu Dhabi.

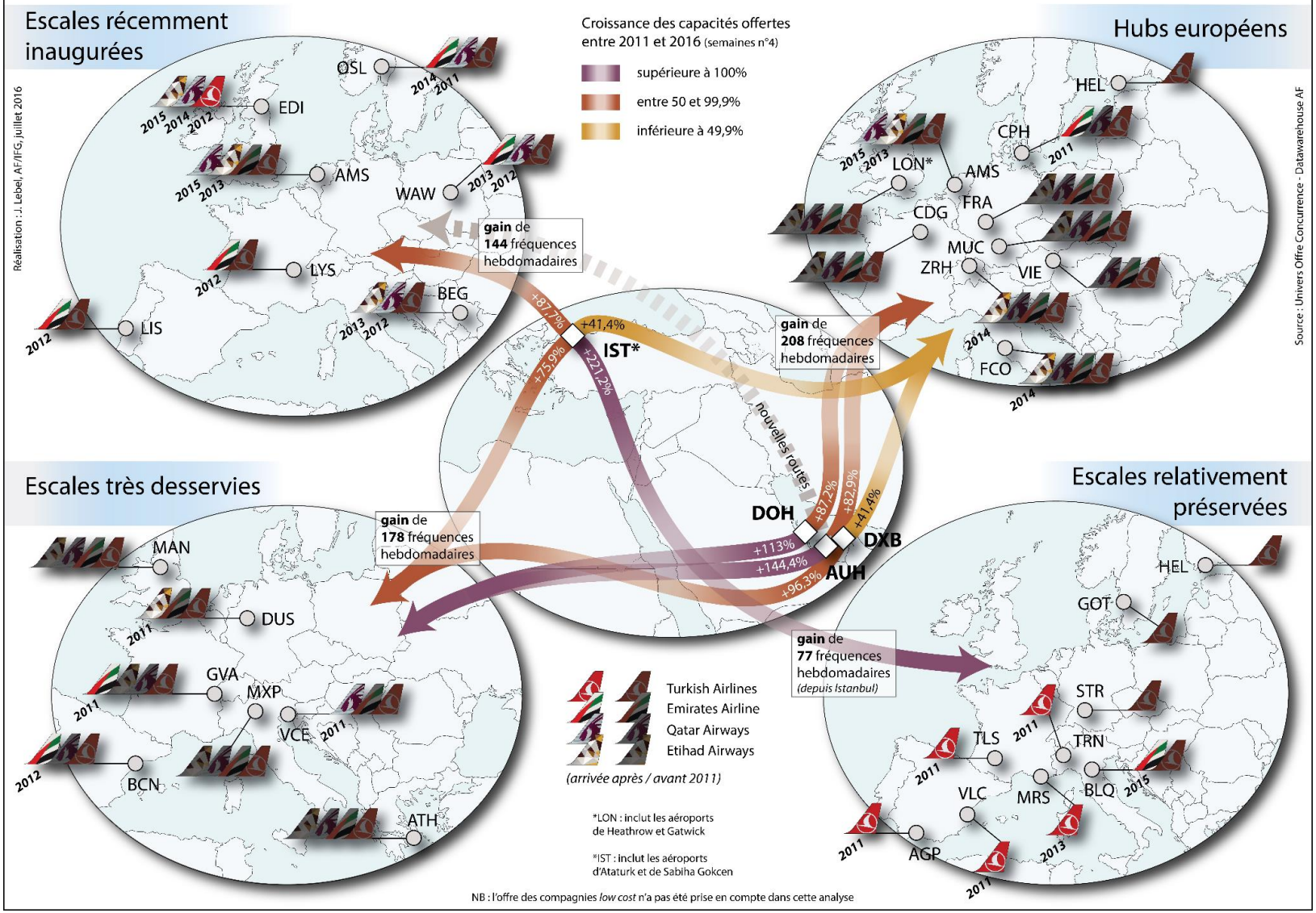
- Enfin, un dernier groupe se compose des « escales récemment inaugurées » qui s'apparente aux aéroports sur lesquels Turkish Airlines, mais surtout les compagnies du Golfe, ont récemment ouvert des liaisons. Les fréquences ajoutées s'avèrent être légèrement inférieures à celles qui concernent les lignes dirigées vers les hubs européens et les escales très desservies, traduisant le développement récent de ces routes. La croissance des capacités au départ d'Istanbul reste importante, mais plus limitée que vers les escales relativement préservées, probablement en raison de l'arrivée des compagnies du Golfe qui accroissent donc le degré de concurrence en proposant désormais des alternatives au hub d'Istanbul.

Cette figure permet donc de faire le constat de la forte progression des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines sur l'ensemble du continent européen. Même si les chiffres présentés prennent en compte l'ensemble des compagnies aériennes (en excluant les transporteurs dits « *low cost* ») opérant des vols entre le Golfe/la Turquie et ces différents groupes d'aéroports européens, Turkish Airlines, Qatar Airways, Emirates Airline et Etihad Airways constituent indéniablement les transporteurs qui sont à l'origine d'une telle croissance des fréquences et des capacités offertes. Il convient d'ailleurs de rappeler la forte extension de la flotte et du réseau d'escales de ces transporteurs, ainsi que la nette croissance de la connectivité directe offerte depuis les aéroports d'Istanbul, de Doha, de Dubaï et d'Abu Dhabi dont le trafic repose essentiellement sur les activités des compagnies localement basées et mentionnées ci-dessus.

Figure 9a.

Une présence croissante des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines qui impacte le réseau aérien intra-européen (1/3)

Evolution de l'offre au départ du Golfe et de la Turquie vers l'Europe entre 2011 et 2016



La figure 9b présente, quant à elle, l'évolution de la connectivité aérienne offerte depuis les quatre principaux hubs européens (Londres, Paris, Francfort et Amsterdam) vers les différents groupes d'aéroports européens qui apparaissaient déjà sur la figure 9a. Il est ainsi possible d'observer une certaine évolution de la connectivité intra-européenne, tout en la mettant en parallèle avec l'extension du réseau des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines :

- Vers le groupe des « escales récemment inaugurées », on relève une chute des fréquences qui s'avère être plus limitée si on la compare aux liaisons dirigées vers les deux autres groupes d'aéroports qui seront détaillés ci-dessous. Les capacités croissent cependant légèrement – à l'exception de Paris – mais ne s'avèrent être en aucun cas comparables avec la dynamique observée depuis le Golfe et la Turquie vers ces mêmes aéroports.

- Pour le groupe des « escales relativement préservées », l'évolution des fréquences est elle aussi négative. Néanmoins, l'offre progresse de façon notable au départ d'Amsterdam et de Francfort. L'évolution au départ de Londres est proche de zéro (mais négative), tandis qu'elle s'avère être très négative depuis Paris.

- Concernant le groupe des « escales très desservies », on enregistre une forte diminution du nombre de fréquences (chute d'environ 250 sur cinq ans) qui s'accompagne aussi pour Amsterdam, mais surtout pour Londres et Paris, d'un net recul des capacités offertes. Seule l'offre au départ de Francfort progresse, mais de façon plus limitée que vers les autres groupes d'aéroports.

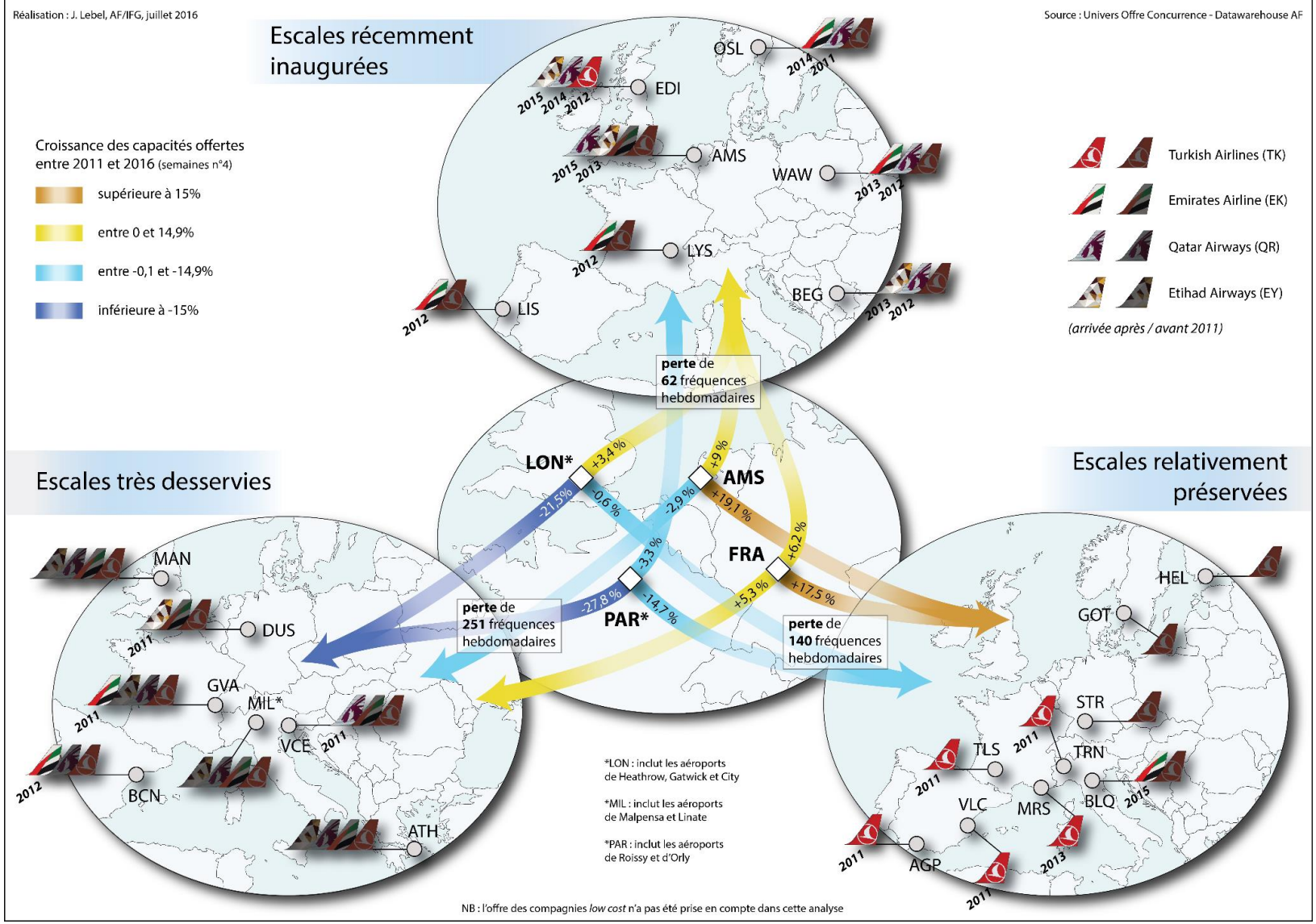
Une certaine corrélation semble donc se dessiner entre, d'une part, le degré de développement des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines sur les aéroports européens, et d'autre part, l'évolution de la connectivité aérienne intra-européenne depuis les quatre principaux hubs du continent. Pour autant, il convient de garder à l'esprit que de nombreux facteurs doivent également être pris en considération, à commencer par le développement des compagnies dites « *low cost* » (non prises en compte sur les figures présentées) qui constituent de puissantes concurrentes à l'échelle continentale sur des liaisons point-à-point, d'autant plus que certaines d'entre elles – à l'image d'Easyjet ou encore de Vueling – opèrent des vols depuis et vers les plateformes utilisées par les compagnies européennes « de pavillon ».

Cette dynamique accentue le degré de concurrence et conduit donc ces mêmes compagnies à ajuster leur offre ou même à transférer des routes à leurs propres filiales dites « *low cost* » (et qui n'entrent donc pas dans l'analyse présentée sur les figures), ce qui pourrait ainsi nuancer l'analyse présentée. Pour autant, le trafic de transit des compagnies européennes, notamment pour celles qui opèrent des vols intercontinentaux, reste une composante essentielle de leur modèle à travers l'alimentation de leur(s) hub(s) en passagers

Figure 9b.

Une présence croissante des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines qui impacte le réseau aérien intra-européen (2/3)

Evolution de l'offre des transporteurs communautaires au départ des principaux hubs européens entre 2011 et 2016



depuis l'ensemble des aéroports européens constituant leur réseau. Cela les place donc effectivement en concurrence indirecte avec les compagnies du Golfe et Turkish Airlines dont le fort développement n'est pas sans conséquences pour ces mêmes transporteurs communautaires.

Enfin, la figure 9c illustre l'évolution de la connectivité intra-européenne au départ d'autres hubs européens (Zurich, Rome, Vienne, Munich, Copenhague, Helsinki) :

- On retrouve ici également une situation moins dégradée pour les « escales récemment inaugurées » avec une perte limitée à 87 fréquences entre 2011 et 2016. Copenhague, Munich et surtout Helsinki se démarquent néanmoins en enregistrant une hausse des capacités offertes, tandis que celles-ci sont à la baisse depuis Vienne, Rome et tout particulièrement Zurich.

- Pour les « escales relativement préservées », la situation s'avère être tout aussi nuancée, au-delà de la perte d'une centaine de fréquences. Les hubs d'Helsinki, de Copenhague et de Munich présentent une progression des capacités offertes, tandis que Rome et surtout Vienne enregistrent une forte diminution du nombre de sièges offerts.

- En ce qui concerne les « escales très desservies », on enregistre une perte d'environ 250 fréquences (du même ordre que depuis les quatre hubs présentés sur la figure précédente) accompagnée d'un fort recul des capacités offertes, à l'exception de Munich qui présente une légère hausse, et surtout d'Helsinki.

Dans le cas de ce groupe de hubs européens, la situation apparaît donc moins homogène. Helsinki se démarque particulièrement de ses homologues, tirant visiblement profit de son positionnement géographique en périphérie du continent européen, tandis que l'aéroport finlandais n'était desservi par aucune compagnie du Golfe jusqu'à l'automne 2016[78], seulement par Turkish Airlines depuis une dizaine d'années. Le cas de Munich mérite également d'être souligné pour ses chiffres positifs en matière de croissance des capacités, alors que les aéroports voisins de Zurich et Vienne se caractérisent par une situation opposée[79]. Pour autant, on retrouve également sur cette figure une évolution négative très nette et beaucoup plus tranchée vers le groupe des « escales très desservies » où les compagnies du Golfe et Turkish Airlines sont présentes de longue date.

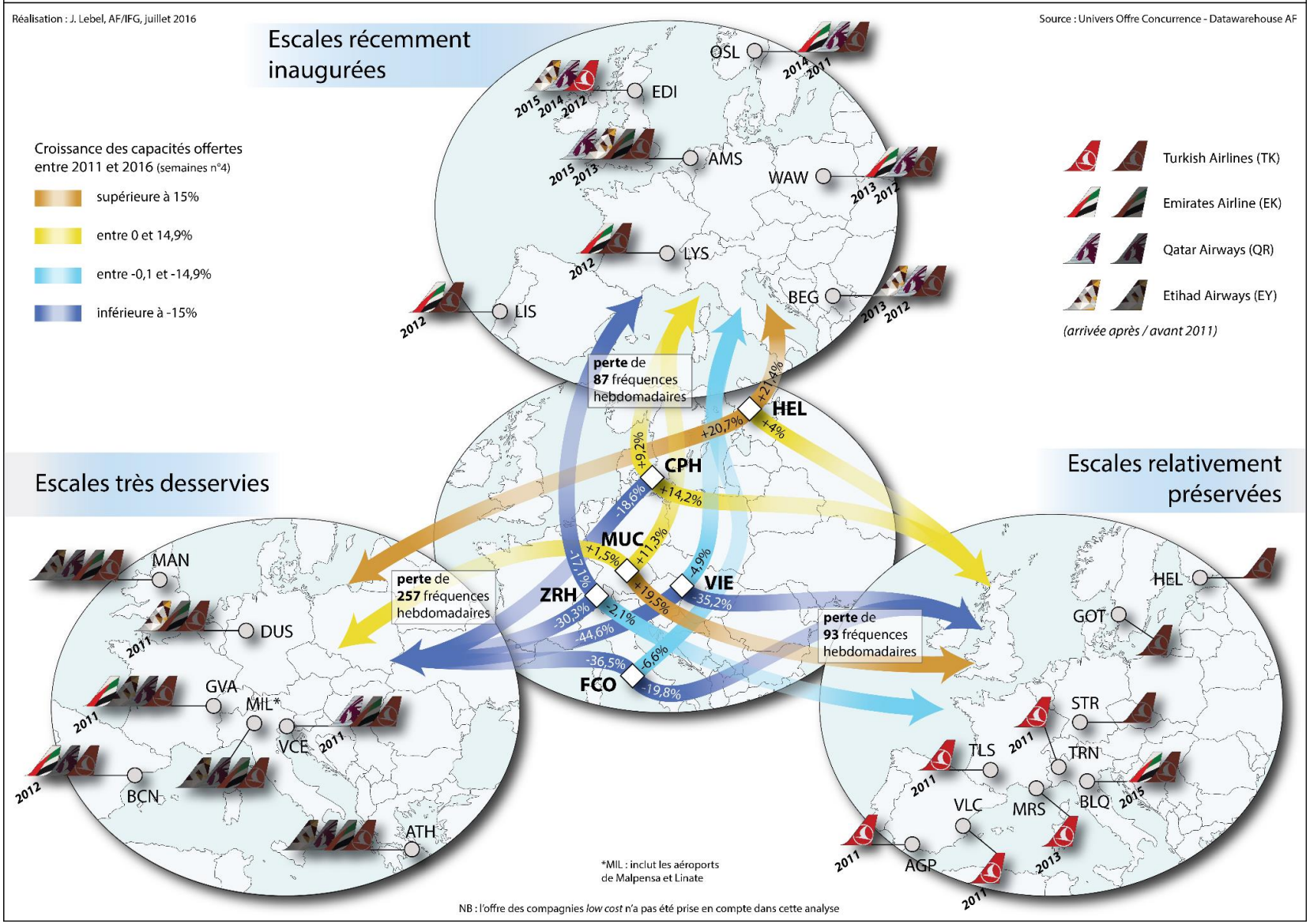
[78] Qatar Airways a débuté des vols vers Helsinki en octobre 2016 depuis son hub de Doha, souhaitant ainsi se rapprocher de Finnair qui intègre, tout comme la compagnie qatarie, l'alliance Oneworld.

[79] On notera que ces trois aéroports abritent des compagnies intégrant le groupe Lufthansa. Les évolutions concernant l'offre proposée par les transporteurs localement basés peuvent ainsi en partie s'expliquer par des considérations stratégiques s'inscrivant à l'échelle du groupe Lufthansa.

Figure 9c.

Une présence croissante des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines qui impacte le réseau aérien intra-européen (3/3)

Evolution de l'offre des transporteurs communautaires au départ des hubs européens secondaires entre 2011 et 2016



Ainsi, entre l'essor des compagnies dites « *low cost* » et l'extension du réseau, des fréquences et des capacités offertes par des compagnies extra-communautaires, le continent européen présente une évolution très dynamique du secteur aérien. Celle-ci se caractérise par une évolution de la qualité de la connectivité – à travers la croissance des connexions indirectes – et un bouleversement du réseau aérien intra-européen qui semble fragiliser les hubs du continent et la connectivité aérienne entre les Etats européens.

B – Flux intercontinentaux : le cas de l'axe Europe – Extrême-Orient

a) Les hubs moyen-orientaux, un nœud majeur du réseau mondial de routes aériennes à travers l'expansion de puissants transporteurs…

Alors que la connectivité indirecte au départ des aéroports européens est allée croissante au cours de la décennie écoulée comme cela a été observé plus haut, il convient de s'intéresser également aux conséquences que cela implique pour les flux intercontinentaux. En s'intéressant à l'essor des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines, de nombreux articles de presse et études diverses[80] soulignent la façon dont ces transporteurs ont choisi de croître en érigeant leurs hubs respectifs au tournant des années 2000 en plateformes de correspondance majeures, tout particulièrement entre les continents européen et asiatique. Les débats suscités par l'expansion de puissants concurrents extra-communautaires conduisent régulièrement des compagnies européennes (telles qu'Air France ou Lufthansa) à accuser Emirates Airline, Qatar Airways, Etihad Airways et Turkish Airlines de « siphonner » une part croissante des passagers voyageant entre l'Europe et l'Asie, tandis que les transporteurs du Golfe et leur homologue turc rétorquent qu'ils appuient surtout leur essor à partir d'une demande non satisfaite par leurs concurrents.

Les figures 10a, 10b, 10c et 10d permettent d'observer l'évolution des parts de marché entre certaines escales européennes et l'Extrême-Orient (à savoir l'Asie orientale et l'Océanie). La vignette intitulée « Légende » offre des informations clés permettant de lire les données présentées sur les sept autres vignettes. Les escales européennes retenues pour illustrer chaque vignette correspondent au groupe d'aéroports précédemment nommés

[80] Voir par exemple : O'CONNELL J. F., 2011, "The rise of the Arabian Gulf carriers : An insight into the business model of Emirates Airline", *Journal of Air Transport Management*, Elsevier, vol. 17, pp. 339-346 ;
DURSUN M., O'CONNELL J. F., LEI Z., WARNOCK-SMITH D., 2014, « The transformation of a legacy carrier – A case study of Turkish Airlines », *Journal of Air Transport Management*, vol. 40, pp. 106-118 ;
ULRICHSEN K., 2015, "Gulf Airlines and the changing map of Global Aviation", Center for the Middle East, Rice University's Baker Institute for Public Policy, 22 p., accessible à l'adresse suivante : https://scholarship.rice.edu/bitstream/handle/1911/91830/CME-pub-GulfAviation-062515.pdf?sequence=1&isAllowed=y, consulté en septembre 2015 ;
GLISZCZYNSKI F., « Air France, Etihad, Emirates…, quel Yalta pour le transport aérien ? », *La Tribune*, publié le 20 mai 2015, www.latribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/air-france-etihad-emirates-quel-yalta-pour-le-transport-aerien-477387.html, consulté en juin 2015.

« escales récemment inaugurées », c'est-à-dire là où les compagnies du Golfe et Turkish Airlines se sont surtout développées entre 2011 et 2016. Un premier axe permet d'identifier la part des passagers voyageant au départ de l'escale indiquée sans transiter par le Golfe/la Turquie vers l'Extrême-Orient, tandis que le second axe présente l'autre part des voyageurs qui transitent par le Golfe ou la Turquie en 2016. A titre de comparaison, les données concernant l'année 2011 sont indiquées sous chacun des axes. Le détail des compagnies détenant en 2016 – ou ayant détenu en 2011 – plus de 5% des parts de marché entre l'escale indiquée et l'Extrême-Orient est présenté dans l'en-tête de chaque vignette, tandis que les hubs de ces mêmes transporteurs sont mentionnés sur la carte. On retrouve également l'évolution des capacités et des fréquences offertes entre l'escale indiquée et le(s) hub(s) de chaque compagnie présentée, toujours entre 2011 et 2016.

Il convient de rappeler que les données concernant les parts de marché (MIDT – *Marketing Information Data Transfer*) sont basées sur les trajets origine-destination des passagers – elles ne tiennent donc pas compte des correspondances éventuellement réalisées par les passagers. Néanmoins, en fonction de la compagnie sur laquelle le billet a été vendu pour réaliser un voyage entre une escale européenne et l'Extrême-Orient, il est possible d'identifier l'itinéraire suivi par le voyageur[81]. Aussi, les données MIDT sont récoltées à partir des ventes réalisées par les *Global Distribution Systems* (GDS)[82] et n'incluent donc pas les réservations effectuées en direct auprès de la compagnie aérienne choisie (dans ses agences ou sur son propre site internet)[83].

L'interprétation des données brutes présente donc des limites, puisque le nombre de billets vendus présenté dans les statistiques MIDT peut varier d'un mois sur l'autre selon différents facteurs (failles possibles dans la mise à jour des données pour certains mois de l'année). Toutefois, en focalisant notre étude sur les parts de marché de chaque compagnie – c'est-à-dire les pourcentages calculés à partir des ventes réalisées par l'ensemble des transporteurs sur un axe particulier –, il est possible de restreindre l'influence de ces limites et donc d'obtenir des tendances permettant de réaliser une analyse fiable.

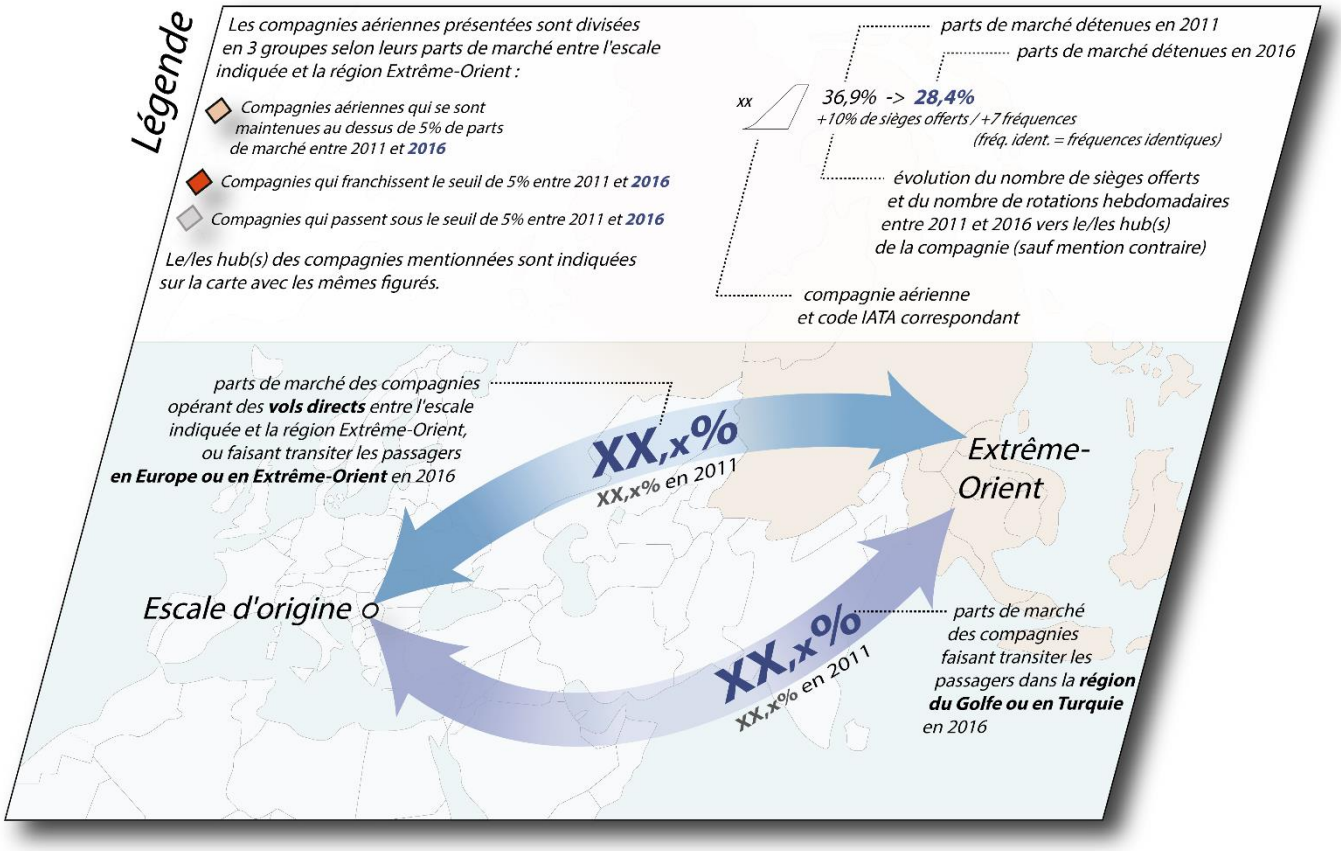
[81] Ainsi, un passager ayant acheté un billet Air France entre Lisbonne et Shanghai sera vraisemblablement amené à transiter par Paris. Néanmoins, des compagnies peuvent être amenées à commercialiser des billets sur des vols opérés par des partenaires (dans le cadre de partages de codes notamment), ce qui peut compliquer l'analyse (cas des partenariats entre British Airways et Qatar Airways, ou encore entre Alitalia et Etihad Airways qui peuvent conduire les premiers à vendre des billets sur les vols des seconds, et donc via Doha ou Abu Dhabi, plutôt que Londres ou Rome). Toutefois, compte-tenu de la forte présence des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines en Extrême-Orient, on peut considérer que ceux-ci captent une part significative du trafic vers l'Asie/Océanie commercialisé par leurs partenaires, surtout lorsque ces derniers ne desservent que très peu d'escales (voire aucune) dans cette même région.

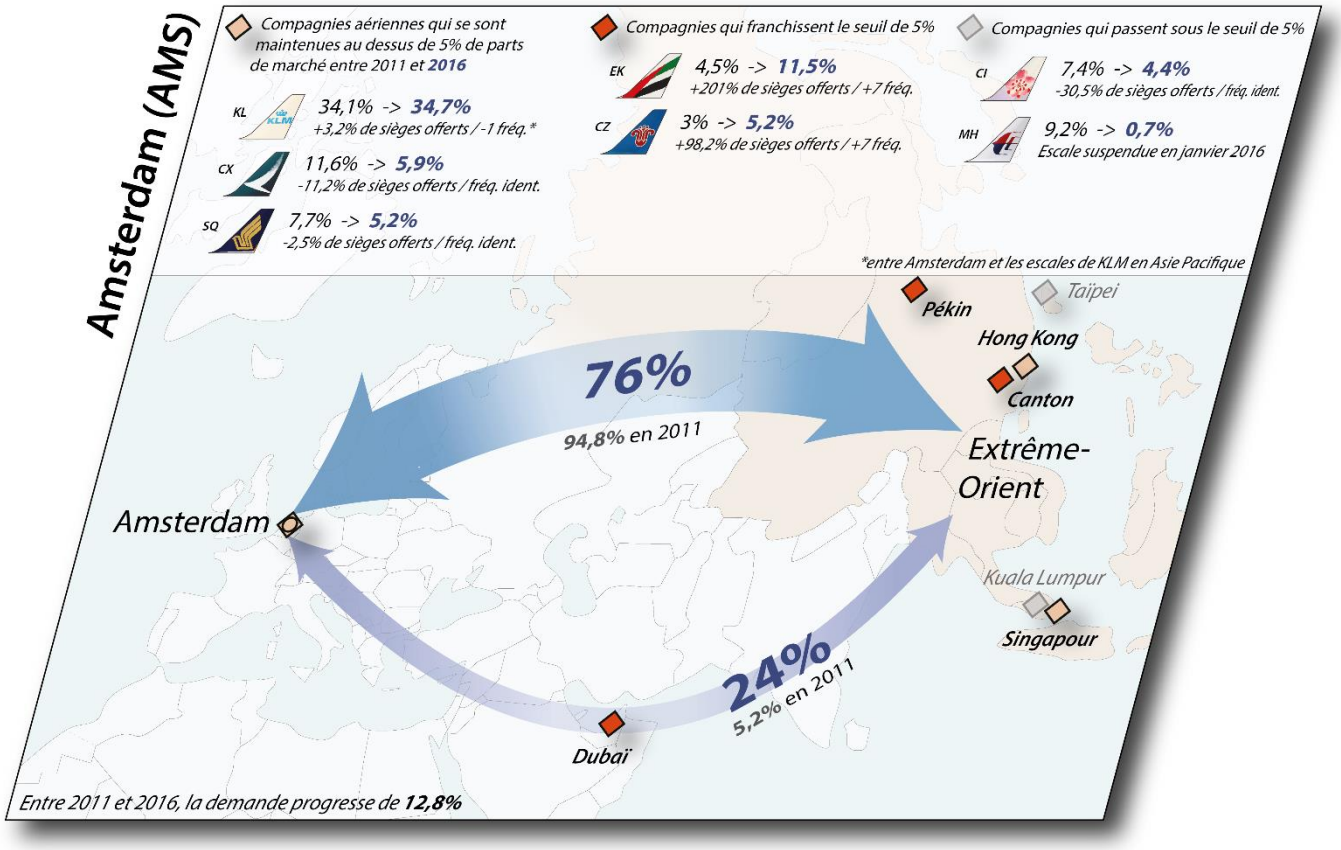
[82] Il s'agit des distributeurs par lesquels les compagnies aériennes commercialisent leurs billets, notamment sur internet. Les plus courants sont Amadeus, Sabre ou encore Galileo.

[83] L'impact est toutefois jugé très limité pour des destinations long-courriers, telles que les escales localisées en Extrême-Orient et proposées au départ de l'Europe.

Figure 10a.

Flux Europe - Extrême-Orient : une croissance soutenue du trafic de transit dans la région du Golfe et en Turquie (1/4)



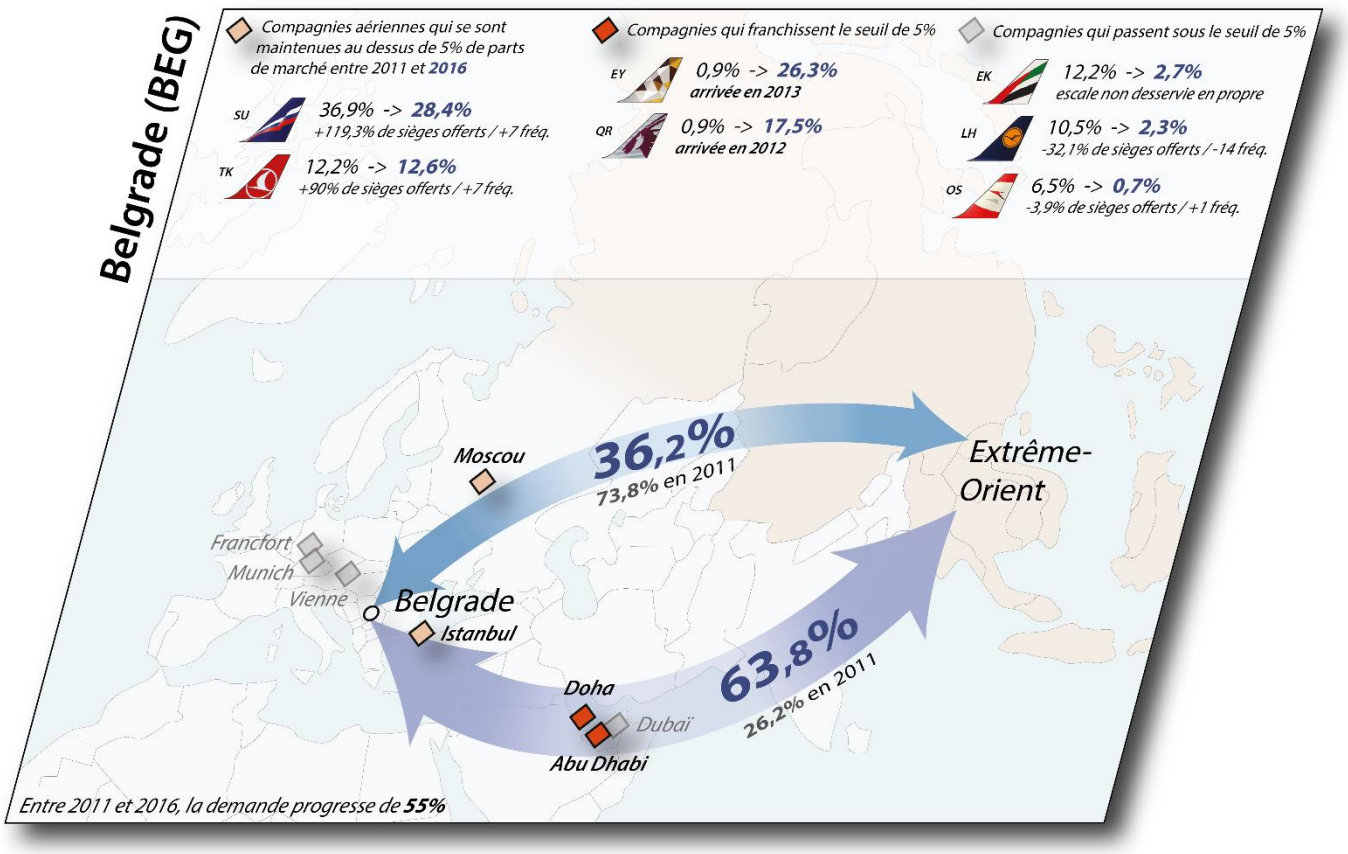


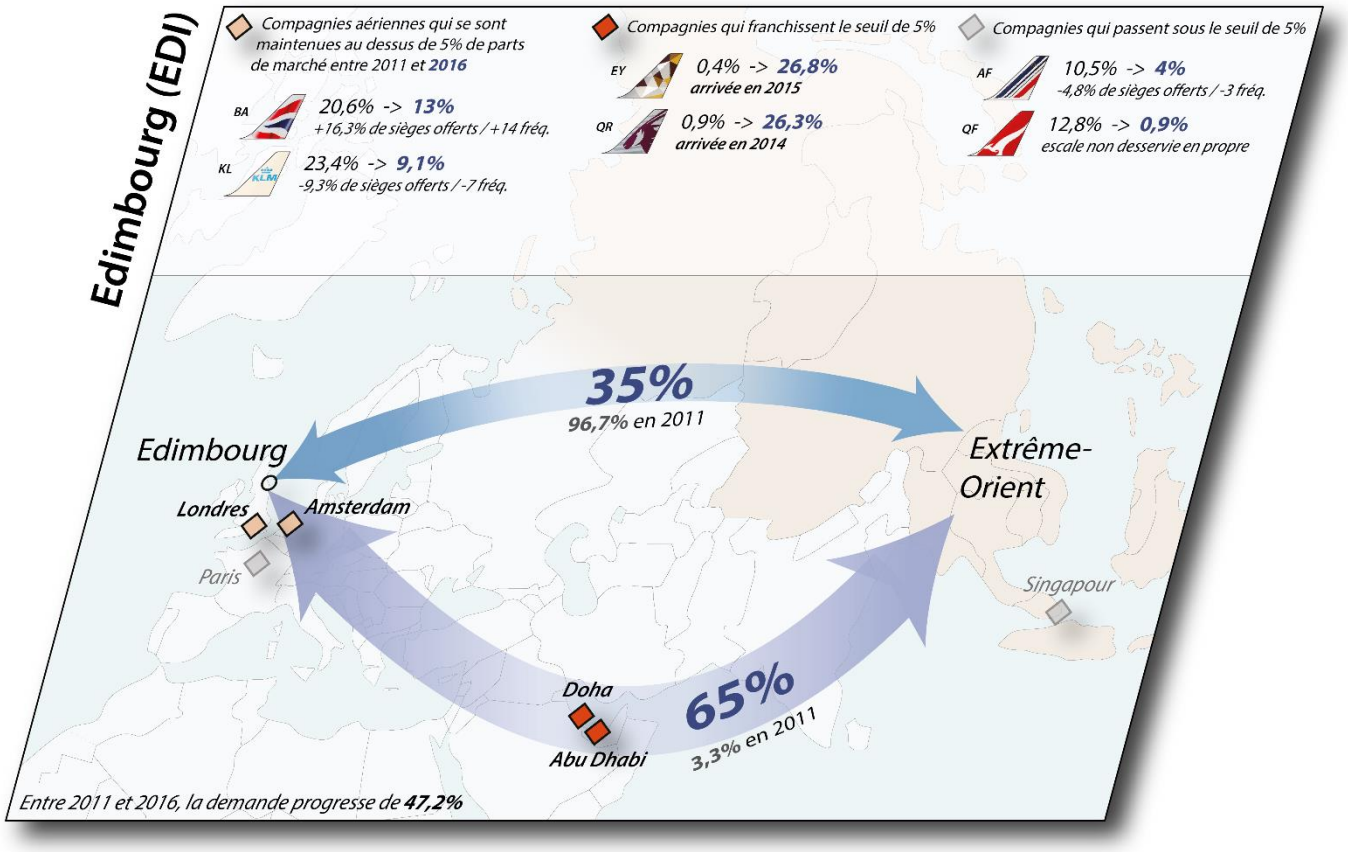
Réalisation : J. Lebel, AF/IFG, juillet 2016

Source : Données MIDT mars 2011 et mars 2016 / Univers Offre Concurrence - Datawarehouse AF

Figure 10b.

Flux Europe - Extrême-Orient : une croissance soutenue du trafic de transit dans la région du Golfe et en Turquie (2/4)



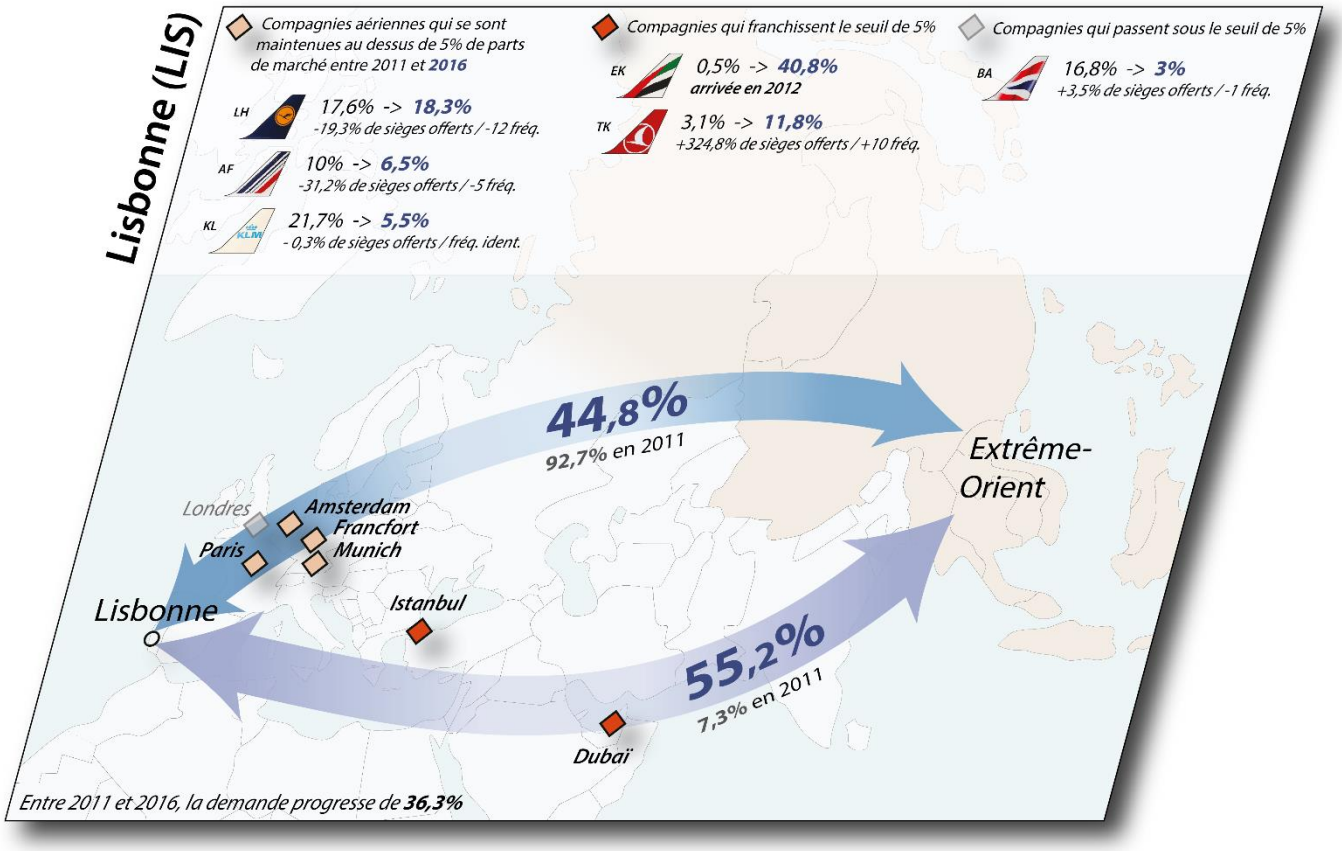


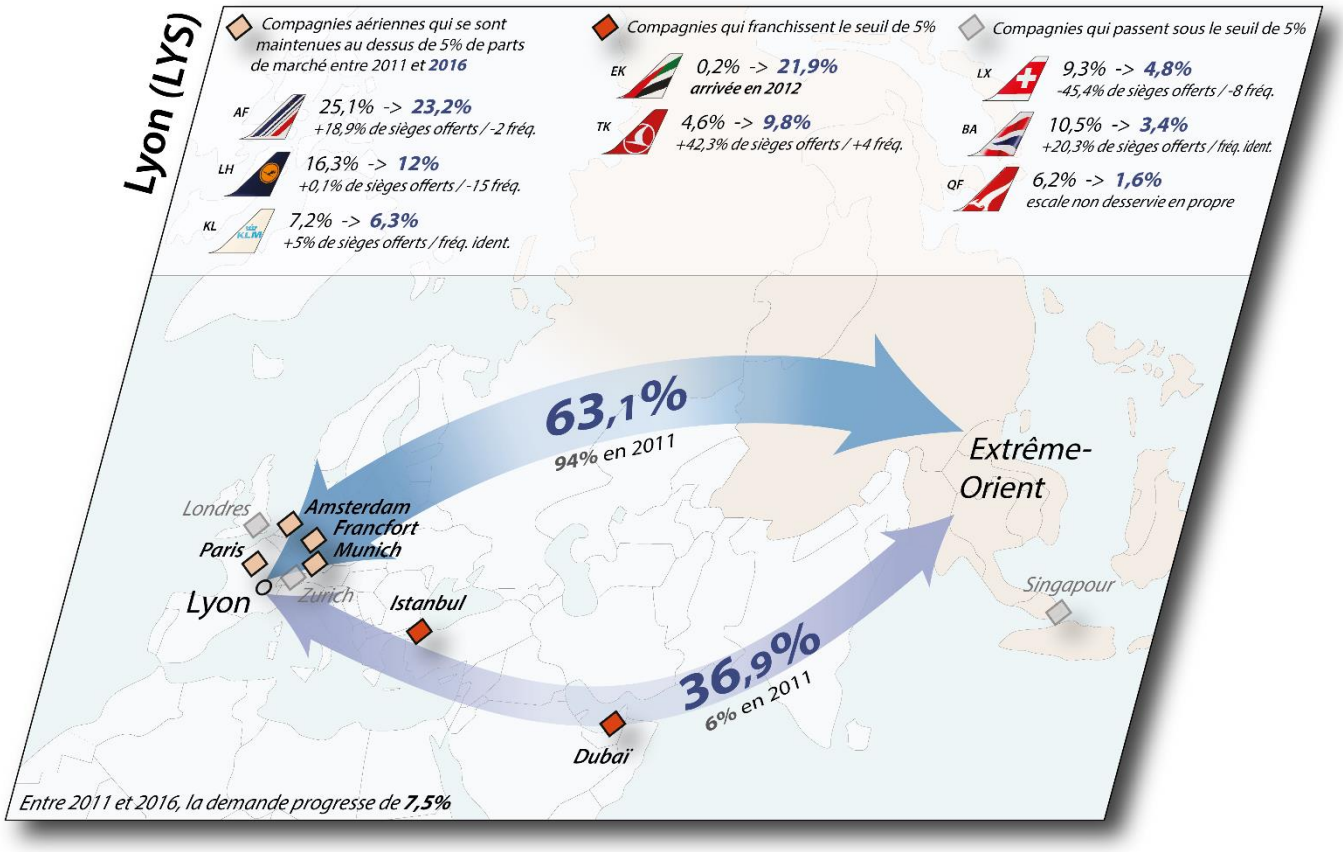
Réalisation : J. Lebel, AF/IFG, juillet 2016

Source : Données MIDT mars 2011 et mars 2016 / Univers Offre Concurrence - Datawarehouse AF

Figure 10c.

Flux Europe - Extrême-Orient : une croissance soutenue du trafic de transit dans la région du Golfe et en Turquie (3/4)



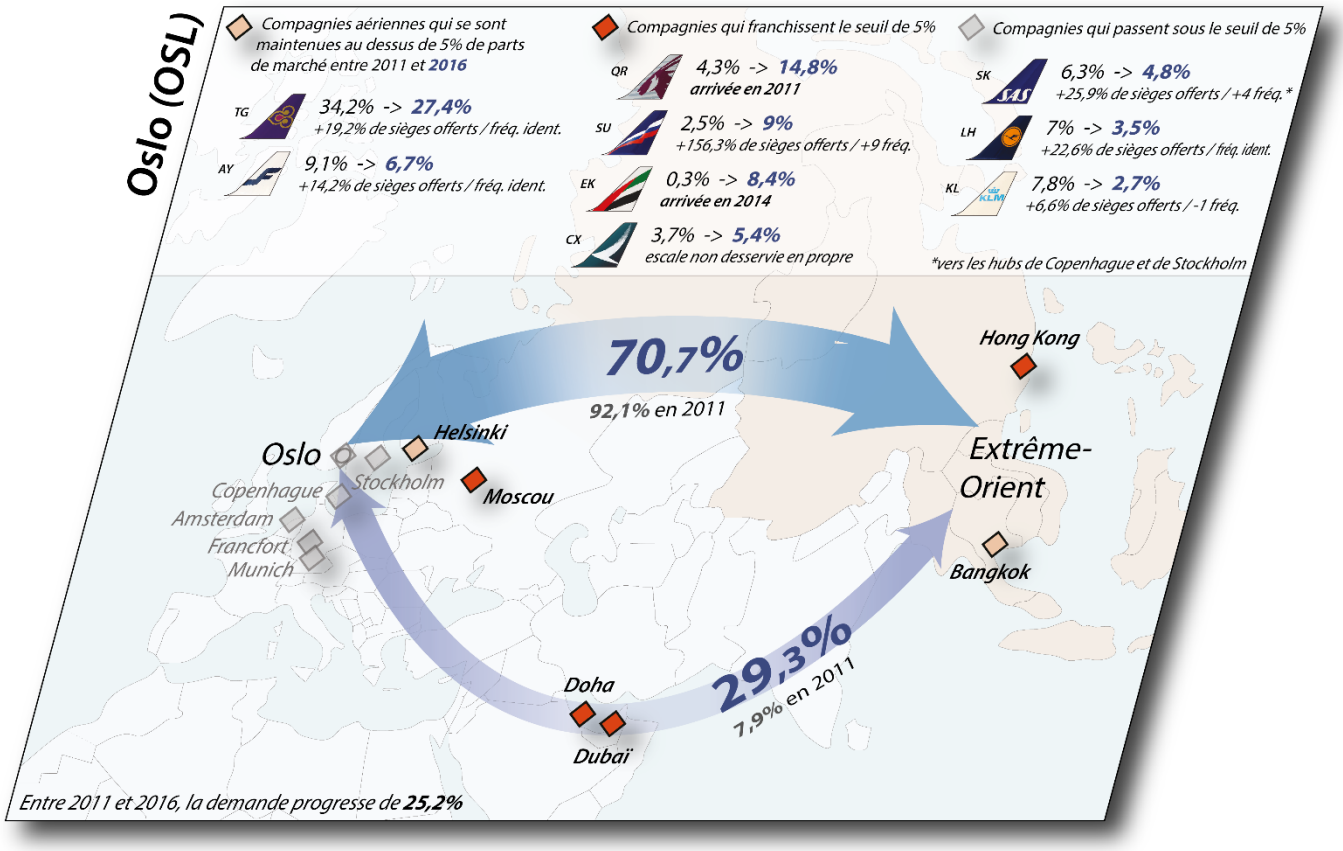


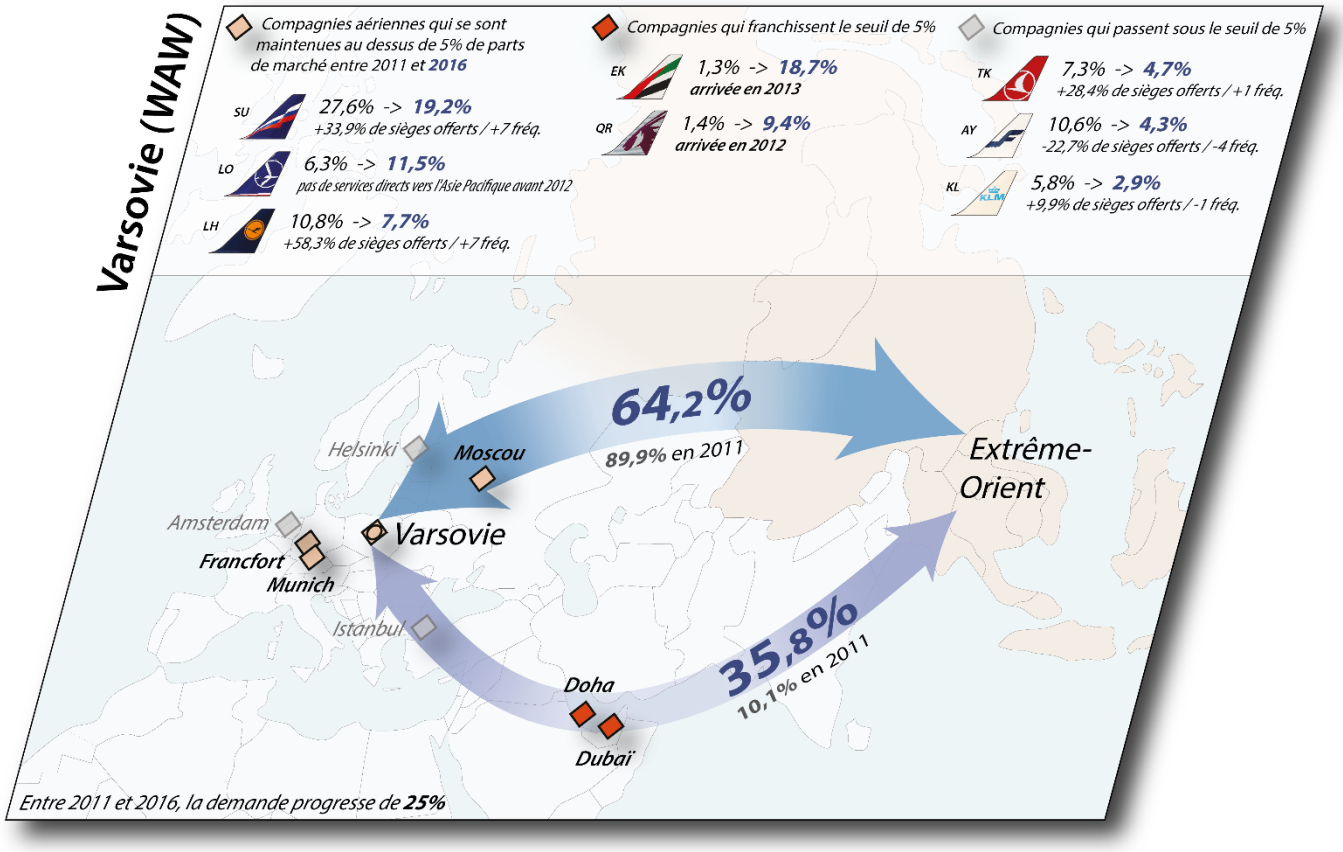
Réalisation : J. Lebel, AF/IFG, juillet 2016

Source : Données MIDT mars 2011 et mars 2016 / Univers Offre Concurrence - Datawarehouse AF

Figure 10d.

Flux Europe - Extrême-Orient : une croissance soutenue du trafic de transit dans la région du Golfe et en Turquie (4/4)





Réalisation : J. Lebel, AF/IFG, juillet 2016

Source : Données MIDT mars 2011 et mars 2016 / Univers Offre Concurrence - Datawarehouse AF

Une première observation de l'ensemble des vignettes montre que les escales étudiées présentent des profils assez différents. Cependant, la progression du trafic de transit via le Golfe et la Turquie est très nette dans tous les cas, tandis que les hubs de transit européens paraissent affaiblis sur certaines vignettes (alors qu'ils apparaissaient en 2011 comme des plateformes majeures), au profit de leurs concurrents moyen-orientaux, turc et chinois qui font le plus souvent leur apparition en 2016. A noter que la demande progresse dans tous les cas présentés, de façon assez inégale cependant.

On observe aussi une certaine concentration du trafic si l'on ne considère que les compagnies aériennes détenant plus de 5% des parts de marché : en effet, entre 2011 et 2016, le nombre de transporteurs tend à diminuer sur certaines liaisons présentées[84]. Ce constat est d'ailleurs amplifié – et concerne toutes les vignettes, à l'exception d'Amsterdam, le hub de KLM – si l'on ne considère que les compagnies européennes. Dans le même temps, certaines compagnies détiennent en 2016 des parts de marché inégalées par rapport à 2011 (plus de 40% pour Emirates Airline au départ de Lisbonne, alors que KLM plafonnait à moins de 22% cinq ans auparavant). Ces différents éléments traduisent ainsi une véritable évolution des routes aériennes reliant l'Europe à l'Extrême-Orient depuis le tournant des années 2000.

➔ **Amsterdam** fait figure d'un hub qui résiste dans un environnement de plus en plus concurrentiel. La compagnie basée, KLM, maintient ses parts de marché autour de 34% (avec une très légère progression) et conserve une offre quasi identique entre Amsterdam et l'Extrême-Orient. Singapore Airlines, China Airlines (Taïwan) et surtout Cathay Pacific (Hong Kong) décroissent assez nettement, ce qui les conduit à réduire leurs capacités entre Amsterdam et leurs hubs respectifs. En suspendant ses dessertes entre Kuala Lumpur et Amsterdam début 2016, Malaysia Airlines laisse un vide important, dont semble surtout bénéficier Emirates Airline qui accroît fortement les capacités de ses vols vers Dubaï et vient se placer en deuxième position, derrière KLM, avec 11,5% des parts de marché vers l'Extrême-Orient en 2016. On peut d'ailleurs rappeler que dans le cadre de sa restructuration, Malaysia Airlines s'est rapprochée d'Emirates et maintient sa présence en Europe via des partages de codes sur les vols de la compagnie de Dubaï[85]. China Southern Airlines, quant à elle, progresse légèrement tout en accroissant ses capacités, sans pour autant égaler la progression d'Emirates (+98,2% de sièges offerts, contre +201% pour la compagnie de Dubaï).

Alors qu'en 2011 près de 95% des passagers au départ d'Amsterdam voyageaient sur un vol direct entre l'Europe et l'Extrême-Orient, ce chiffre chute à 76% cinq ans plus tard, conséquence de la progression d'Emirates Airline, mais aussi d'Etihad Airways et de Qatar Airways qui opèrent également des vols vers la capitale néerlandaise depuis

[84] Pour une analyse plus détaillée, voir l'annexe 3 intitulée « Analyse de la concentration du marché à travers l'Indice Herfindhal-Hirschman (IHH) » p. 418.

[85] A noter que Malaysia Airlines entretient également de longue date un partenariat commercial avec KLM pour les vols opérés entre la Malaisie et les Pays-Bas.

2013 et 2015 respectivement. Ces deux dernières compagnies ne franchissent cependant pas le seuil de 5% des parts de marché en 2016.

Ainsi, on observe le maintien de la position de KLM qui permet au hub d'Amsterdam de conserver des liaisons directes vers l'Extrême-Orient, tant à travers le bon réseau offert par la compagnie néerlandaise en Asie de l'Est que par les nombreux transporteurs est-asiatiques qui desservent l'aéroport de Schiphol.

➔ **Belgrade** présente une forte progression des compagnies du Golfe, tandis que la compagnie localement basée, Air Serbia, est détenue à 49% par Etihad Airways qui a elle-même débuté ses vols vers la capitale serbe en 2013. Il n'est donc pas surprenant de retrouver la compagnie d'Abu Dhabi avec plus de 26% des parts de marché en 2016. La progression de Qatar Airways, arrivé en 2012, est elle aussi importante. Toutefois, Turkish Airlines et Aeroflot se maintiennent, tirant profit des relations économiques et politiques importantes entre la Serbie et la Turquie ainsi que la Russie. La part du trafic transitant par le Golfe et la Turquie dépasse donc 63% en 2016, contre 26% cinq ans auparavant.

La régression d'Aeroflot en termes de parts de marché (alors que le transporteur russe accroît ses fréquences et ses capacités) doit être mise en parallèle avec le nombre de passagers qui progresse de 55% entre Belgrade et l'Extrême-Orient. Cette forte augmentation mérite toutefois d'être nuancée : la Serbie s'est notamment appuyée sur différents hubs européens pour être reliée à d'autres continents, notamment l'Asie. Alors que les données MIDT n'enregistrent que les trajets origine-destination, les passagers rejoignant les hubs européens par vols *low cost* ou tout autre moyen de transport n'étaient donc pas comptabilisés, tandis qu'ils peuvent aujourd'hui se tourner vers les offres attractives d'Etihad Airways et de Qatar Airways pour acheter un seul et unique billet au départ de Belgrade, faisant artificiellement croître la demande. On notera par ailleurs que sans desservir la capitale serbe, Emirates Airline détenait en 2011 plus de 12% des parts de marché, traduisant la multiplicité des transporteurs utilisés pour rejoindre l'Extrême-Orient (avec Emirates, cela impliquait donc au minimum deux escales : en Europe puis à Dubaï).

Les transporteurs communautaires apparaissent, quant à eux, comme les principales victimes de l'arrivée d'Etihad et de Qatar Airways : Austrian Airlines, et surtout Lufthansa, voient leurs parts de marché décroître fortement, la compagnie allemande réduisant d'ailleurs de façon très nette ses capacités et ses fréquences entre Belgrade et ses hubs de Munich et Francfort.

➔ **Edimbourg** se caractérise par l'une des progressions les plus importantes de la part du trafic transitant par le Golfe et la Turquie, celle-ci atteignant 65% en 2016, contre moins de 4% cinq ans auparavant. Etihad Airways et Qatar Airways viennent d'ailleurs se placer en tête, les deux compagnies totalisant à elles seules plus de la moitié des parts de marché en 2016. Parallèlement, British Airways voit sa position s'éroder, mais

opère davantage de fréquences et de capacités entre Londres et Edimbourg, traduisant le fait que la compagnie britannique étend surtout ses opérations sur le continent américain et peut donc compter davantage sur un trafic de transit à destination des Etats-Unis notamment, plutôt que vers l'Extrême-Orient.

En revanche, le déclin de KLM et d'Air France, dont les réseaux sont plus développés en Asie orientale que leur homologue britannique, s'opère en parallèle de la forte expansion des compagnies d'Abu Dhabi et du Qatar sur l'aéroport écossais. On peut également souligner le fort déclin de Qantas qui, sans opérer de liaison direct vers Edimbourg, détenait près de 13% des parts de marché vers l'Extrême-Orient en 2011 : la compagnie australienne exploitait ses vols vers Londres via Singapour à cette époque, avant d'opérer un rapprochement avec Emirates Airline en 2012 (impliquant donc un affaiblissement de la coopération existant de longue date entre Qantas et British Airways) et faire transiter ses passagers par l'aéroport de Dubaï entre l'Australie et la capitale britannique. Néanmoins, son nouveau partenaire Emirates ne dessert pas Edimbourg en propre, ce qui a donc conduit à un recul de la position de Qantas sur ce même aéroport en termes de parts de marché.

On peut enfin souligner que d'après les données MIDT la demande a progressé de près de 50%, ce qu'il convient aussi de nuancer compte-tenu des possibilités diverses permettant aux voyageurs de rejoindre les aéroports londoniens (notamment par vol *low cost*) mais aussi privilégier d'autres aéroports voisins comme Glasgow ou Manchester. Il apparaît toutefois que l'arrivée d'Etihad et de Qatar Airways à Edimbourg a canalisé davantage les flux de voyageurs vers l'aéroport écossais.

➔ **Lisbonne** présente des similitudes avec l'aéroport d'Edimbourg étudié ci-dessus puisqu'on observe un fort accroissement de la part du trafic transitant par le Golfe et la Turquie (plus de 55% en 2016, contre 7,3% en 2011), tandis que les transporteurs européens voient – à l'exception de Lufthansa si l'on ne considère que l'évolution des parts de marché de la compagnie allemande vers l'Extrême-Orient – leur position fortement affaiblie. En inaugurant une liaison vers Lisbonne en 2012, Emirates Airline parvient à passer de 0,5% à plus de 40% des parts de marché en l'espace de cinq années. On peut également souligner la forte croissance de Turkish Airlines qui se classe en troisième position (derrière Emirates et Lufthansa) tout en accroissant nettement ses capacités et ses fréquences entre Lisbonne et son hub d'Istanbul.

Lufthansa maintient, quant à elle, ses parts de marché à environ 18% entre la capitale portugaise et l'Extrême-Orient (à noter que TAP Air Portugal – basée à Lisbonne – et Lufthansa font partie de la même alliance, tandis que la compagnie portugaise n'opère aucune route vers l'Asie et repose donc sur le réseau de ses partenaires pour assurer la desserte de cette même région). Néanmoins, la compagnie allemande a nettement réduit son offre vers ses hubs de Munich et Francfort, souffrant davantage de la concurrence des compagnies *low cost* sur le segment loisirs entre l'Allemagne et le Portugal qui constitue une destination touristique européenne majeure. En revanche,

Air France, KLM, et surtout British Airways[86], voient leurs parts de marché s'éroder fortement, conduisant ces compagnies à réduire leurs capacités et parfois leurs fréquences[87]. Au regard de cette tendance, il paraît vraisemblable qu'à court-terme les hubs de Paris et d'Amsterdam ne seront plus des plateformes de correspondance majeures vers l'Extrême-Orient au départ de Lisbonne, laissant ainsi la majorité des flux transiter par les hubs de Francfort et Munich, mais surtout Istanbul et Dubaï.

On peut par ailleurs souligner la progression de la demande qui s'avère être supérieure à 36%. L'arrivée d'Emirates peut expliquer en partie une telle croissance, notamment en proposant des tarifs compétitifs et ainsi renforcer l'attractivité de l'aéroport de Lisbonne, tout en permettant l'achat d'un seul et unique billet comprenant l'ensemble du voyage, quand d'autres modes de transport auparavant plus économiques pouvaient être privilégiés, notamment pour rejoindre d'autres plateformes aéroportuaires.

➔ **Lyon** se distingue par un processus de concentration de l'offre se faisant notamment au détriment des compagnies européennes puisque Swiss et British Airways passent sous la barre des 5% de parts de marché vers l'Extrême-Orient, tandis que Lufthansa voit également sa position s'éroder (perte de plus de 4% de parts, couplée à une chute de 15 fréquences entre Lyon et les hub de Munich et Francfort). La compagnie Swiss basée à Zurich enregistre également une nette diminution de son offre[88], contrairement à British Airways qui ajoute des capacités et vient illustrer une nouvelle fois le positionnement moindre du transporteur britannique sur le continent asiatique, privilégiant de fait le trafic de transit vers les Amériques.

On notera par ailleurs l'effondrement de Qantas dont le rayonnement européen repose désormais en grande partie sur le réseau d'Emirates Airline, comme cela a été détaillé plus haut dans le cas d'Edimbourg. En inaugurant sa liaison vers Lyon en 2012, la compagnie de Dubaï s'assure plus de 20% des parts de marché vers l'Extrême-Orient en moins de cinq années d'opération sur cet aéroport. Parallèlement, Turkish Airlines enregistre une nette progression (près de 10% des parts de marché en 2016), que l'on retrouve aussi à travers l'ajout de 4 fréquences et surtout une forte croissance des capacités. Ainsi, l'expansion de la compagnie turque et de son homologue Emirates conduit plus d'un tiers des passagers voyageant entre Lyon et l'Extrême-Orient à transiter par le Golfe et la Turquie, alors qu'ils n'étaient que 6% en 2011.

[86] A noter qu'en parallèle du rapprochement entre Iberia, Vueling et British Airways au sein de *l'International Aviation Group* (IAG), il est fort probable que la compagnie britannique ait apporté des modifications à son réseau sur la péninsule ibérique pour coordonner davantage son offre avec celles de ses nouveaux partenaires espagnols (ajustement des fréquences et des capacités sur certaines escales notamment).

[87] Les compagnies basées communautaires tendent par ailleurs à transférer à leurs filiales dites « low cost » les routes comportant un trafic loisirs important, à l'image des vols vers la capitale portugaise (Eurowings pour Lufthansa, Transavia et Joon pour le groupe Air France-KLM, etc.).

[88] Tout comme British Airways avec IAG ci-dessus, une telle dynamique pour la compagnie Swiss peut aussi découler de la mise en œuvre de stratégies s'inscrivant à l'échelle de Lufthansa Group dont le transporteur helvétique fait partie.

Enfin, Air France et KLM semblent maintenir leur position, la compagnie française devançant d'ailleurs très légèrement Emirates Airline si l'on ne considère que les parts de marché (23,2% contre 21,9%). Pour autant, la tendance apparaît davantage en faveur d'une progression d'Emirates et de Turkish Airlines, et ce au détriment des transporteurs communautaires. La croissance de la demande qui plafonne à moins de 8% entre 2011 et 2016 renforce cette analyse, puisque l'essor des parts de marché d'Emirates et de Turkish Airlines ne résulte donc pas de l'augmentation du nombre de passagers total voyageant entre Lyon et l'Extrême-Orient. Aussi, en affichant une hausse des capacités offertes entre Lyon et leurs hubs respectifs de Paris et d'Amsterdam, Air France et KLM semblent d'ailleurs capter davantage un trafic de transit dirigé vers d'autres continents, à l'image de British Airways.

➔ **Oslo** se caractérise par des données comparables à Amsterdam si l'on s'intéresse à l'évolution des flux transitant (ou non) par le Golfe et la Turquie. En effet, alors que la part des passagers voyageant au départ d'Oslo sur un vol direct entre l'Europe et l'Extrême-Orient était supérieure à 92% en 2011, celle-ci reste au-dessus de 70% cinq années plus tard, ce qui reste relativement élevé au regard des chiffres présentés sur les autres vignettes. Alors que la compagnie basée localement SAS Scandinavian Airlines n'assure pas de liaisons long-courriers au départ d'Oslo vers l'Asie (celles-ci sont concentrées depuis Copenhgague, tandis que la compagnie *low cost* Norwegian opère quelques routes à segment loisirs entre Oslo et l'Extrême-Orient, notamment vers Bangkok), la capitale norvégienne repose donc largement sur des transporteurs tiers pour assurer sa connectivité intercontinentale, tout particulièrement via d'autres hubs.

Il n'est donc pas surprenant de retrouver Thai Airways comme un acteur majeur permettant à plus de 25% des voyageurs au départ d'Oslo de rejoindre l'Extrême-Orient en 2016. Pour autant, la compagnie thaïlandaise voit sa position menacée puisqu'elle détenait plus de 34% des parts de marché en 2011 et souffre désormais fortement de la concurrence des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines en Asie. On observe également un déclin relatif de Finnair, qui axe tout particulièrement sa stratégie sur le trafic de transit entre l'Europe et l'Asie Orientale via son hub d'Helsinki. Les autres transporteurs communautaires mentionnés (SAS, Lufthansa et KLM) passent tous sous la barre des 5% de parts de marché entre 2011 et 2016. Ainsi, ce recul s'opère une nouvelle fois en parallèle de l'essor de compagnies extra-communautaires, à commencer par Qatar Airways qui a inauguré sa desserte d'Oslo en 2011 et s'assure désormais près de 15% des parts de marché (en 2ème position derrière Thai Airways), mais aussi Emirates Airline dont l'arrivée remonte à 2014 et qui concentre déjà plus de 8% de la demande.

On peut également souligner la performance d'Aeroflot qui dépasse légèrement Emirates et qui a fortement accru ses capacités et ses fréquences au cours des dernières années. Enfin, la relative progression de Cathay Pacific – qui n'assure aucun

vol depuis/vers Oslo – semble résulter du renforcement des partenariats de la compagnie d'Hong Kong avec d'autres transporteurs, lui permettant d'accroître uniquement sur un plan commercial sa présence en Norvège. Néanmoins, cela traduit surtout l'absence de véritables connexions directes reliant Oslo et l'Extrême-Orient, conduisant de fait les passagers à privilégier différents transporteurs selon leurs destinations finales. Un renforcement (hautement probable) de la position des compagnies du Golfe viendrait cependant réduire le nombre de transporteurs détenant des parts de marché significatives vers l'Extrême-Orient, comme cela peut déjà être observé avec le déclin de certaines compagnies européennes mentionnées plus haut, et ce alors que la demande a progressé d'environ 25%.

➔ **Varsovie** présente également une situation illustrant l'essor des compagnies du Golfe, à travers l'arrivée de Qatar Airways en 2012 et d'Emirates Airline en 2013 qui détiennent respectivement 9,4% et 18,7% des parts de marché en 2016, alors que ces deux transporteurs captaient moins de 3% de la demande cinq années auparavant. Ainsi, plus d'un tiers des passagers transitent par le Golfe et la Turquie pour relier la capitale polonaise à l'Extrême-Orient, tandis qu'ils n'étaient qu'environ 10% en 2011.
Il est intéressant de noter que Turkish Airlines, enregistrant habituellement un renforcement de sa position dans les autres vignettes présentées où la compagnie turque apparaît, passe ici sous la barre des 5% de parts de marché. Pour autant, Turkish Airlines a accru ses capacités entre Varsovie et Istanbul, traduisant le fait que la compagnie turque peut compter sur un trafic de transit dirigé vers d'autres continents, notamment l'Afrique où elle s'est fortement développée (ouverture de nombreuses escales). Finnair enregistre elle aussi un net recul de ses parts de marché : passage de 10,6% en 2011 – ce qui la plaçait en troisième position et très proche de Lufthansa – à 4,3% en 2016. La compagnie finlandaise souffre ainsi de l'accroissement de la concurrence entre Varsovie et l'Extrême-Orient – une région où elle s'est principalement développée pour le long-courrier – avec l'arrivée des compagnies du Golfe sur l'aéroport de la capitale polonaise, comme en témoigne la réduction de ses capacités et fréquences pour ses vols reliant Varsovie à Helsinki. Cela s'opère pourtant dans un contexte d'accroissement de la demande (de l'ordre de 25% entre 2011 et 2016) qui peut traduire le regain d'attractivité de l'aéroport de Varsovie avec l'arrivée des compagnies du Golfe proposant des tarifs plus avantageux et réduisant l'intérêt de privilégier d'autres plateformes aéroportuaires (Berlin par exemple).
A l'opposé de Finnair, KLM accroît ses capacités, tandis que ses parts de marché vers l'Extrême-Orient chutent. Le positionnement géographique du hub d'Amsterdam permet ici à la compagnie néerlandaise de capter davantage un trafic de transit à destination des Amériques, une région où la compagnie basée polonaise LOT Polish Airlines ne dessert qu'un nombre très limité d'escales. Pour autant, en inaugurant des routes vers l'Extrême-Orient en 2012 au départ de son hub de Varsovie, LOT renforce ainsi ses parts de marché qui atteignent 11,5%, quand ses concurrents Aeroflot et

Lufthansa enregistrent une baisse. Les compagnies russe et allemande ajoutent néanmoins des capacités et des fréquences entre Varsovie et leurs hubs respectifs de Moscou et de Francfort/Munich. Cela traduit d'une part la forte présence d'Aeroflot dans les Etats post-soviétiques avec lesquels la Pologne entretient toujours des liens économiques et culturels importants, et d'autre part l'attractivité des hubs allemands de Francfort et Munich (tout comme Amsterdam avec KLM) pour relier les Amériques.

b) …qui s'appuient avant tout sur une refonte des itinéraires utilisés par les consommateurs et posent d'importants défis pour le maintien de liaisons directes

Ainsi, à travers le développement des hubs aéroportuaires et des transporteurs basés en Turquie et dans le Golfe, la région moyen-orientale apparaît désormais comme un nœud majeur dans le réseau mondial des routes aériennes, comme cela a pu être observé sur l'axe Europe – Extrême-Orient. En s'intéressant aux données MIDT concernant le continent européen dans sa globalité (et non pas au départ d'une escale européenne en particulier), il s'avère que c'est près d'un tiers des passagers qui transite dans le Golfe ou en Turquie au cours d'un voyage entre l'Europe et l'Extrême-Orient en 2016 (contre moins de 20% en 2011). La compagnie Emirates Airline se positionne d'ailleurs en tête avec plus de 11% de parts de marché – ce qu'aucun autre transporteur n'atteignait en 2011 – quand d'autres compagnies comme China Southern et China Eastern Airlines ne représentent qu'environ 1,5% chacune.

Parallèlement, certains grands transporteurs européens et asiatiques, présents de longue date sur l'axe Europe – Extrême-Orient, à l'image de Lufthansa, Air France, Cathay Pacific et Singapore Airlines, voient leurs positions s'éroder et ne représentent plus qu'environ 5% de parts de marché chacun. L'évolution de la demande est quant à elle limitée à une croissance de 5,9%, sur ce même axe (toujours selon les données MIDT en comparant les mois de mars 2011 et 2016), ce qui s'avère être bien inférieur aux chiffres évoqués plus haut concernant certaines escales européennes où les compagnies du Golfe ont récemment étendu leur réseau. Cette tendance correspond néanmoins à l'évolution des capacités offertes par les compagnies opérant des vols directs entre l'Europe et l'Asie Pacifique qui se chiffrait à +5,7% entre 2013 et 2016 d'après la figure 3[89], une donnée également très inférieure à la dynamique enregistrée depuis le Golfe et la Turquie vers ces deux mêmes régions.

En opérant de nouveaux services réguliers sur le continent européen, les compagnies du Golfe et Turkish Airlines ont certes stimulé la demande, tout particulièrement en proposant des offres attractives impliquant une forte pression sur les tarifs proposés par des transporteurs concurrents[90]. Pour autant, leur expansion paraît davantage s'opérer au détriment de services qui étaient déjà proposés par ces mêmes compagnies concurrentes,

[89] Voir p. 35.

[90] Pour des comparaisons chiffrées entre Turkish Airlines, Emirates Airline et d'autres transporteurs, voir DURSUN M., O'CONNELL J., LEI Z., WARNOCK-SMITH D., 2014, « The transformation of a legacy carrier – A case study of Turkish Airlines », Journal of Air Transport Management, n°40, pp. 106-118.

tout particulièrement les transporteurs européens et est-asiatiques pour le cas des flux Europe – Extrême-Orient. Plusieurs escales européennes ont affiché des taux de croissance de la demande largement supérieurs à la dynamique globale du continent, traduisant bien l'effet d'appel suscité par l'arrivée d'Emirates Airline, Qatar Airways, Etihad Airways, ou encore Turkish Airlines sur ces mêmes aéroports.

Il semble pour autant que cette augmentation du nombre de passagers aériens masque en réalité une refonte des itinéraires utilisés par les voyageurs qui, bien souvent, sont amenés à choisir leur point de départ entre différents aéroports et parfois organiser leur parcours en différents segments, ce qui nécessiterait davantage de recherches pour être démontré. Cette dynamique paraît ainsi nuancer le fantasme d'une progression sans limite de la demande, qui reste en réalité très sensible à différents facteurs, notamment d'ordre économico-politique comme cela a pu être décrit au début de ce chapitre.

Les enjeux suscités par les évolutions de la connectivité aérienne intra-européenne et intercontinentale s'accompagnent ainsi de l'essor de « nouveaux » acteurs ayant acquis une certaine influence, notamment auprès des acteurs politiques et économiques – collectivités locales, parlementaires, groupes d'affaires soucieux de favoriser l'attractivité de leurs territoires à travers un meilleur rayonnement international que garantiraient certaines compagnies aériennes grâce à leur puissant hub et leur dynamique d'expansion soutenue. Cependant, la croissance des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines est loin de faire consensus, tout particulièrement sur le continent européen, ce qui ne manque pas d'animer de nombreux débats entre des acteurs (étatiques ou non) ayant des représentations et des intérêts divergents.

Ces débats ont d'ailleurs conduit la Commission européenne à promouvoir une stratégie renouvelée pour le secteur aérien européen, notamment à travers la définition d'un cadre réglementaire censé garantir une « concurrence loyale » entre tous les acteurs, bien qu'il n'y ait pas toujours de position commune entre les Etats membres sur cette question. Toutefois, les intérêts des acteurs favorables à l'expansion des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines – en premier lieu les gouvernements des Etats/émirats où sont basés ces transporteurs – répondent davantage à des stratégies locales ambitieuses, rendant incertaine l'acceptation de règles communes en matière de concurrence internationale à court-terme.

Chapitre 2

L'évolution des réglementations en débat : de multiples acteurs aux représentations et positionnements divergents

L'absence d'un cadre réglementaire en matière de concurrence et s'appliquant à l'échelle internationale vient poser un défi important pour une grande partie des compagnies aériennes qui opèrent un réseau d'envergure mondiale. L'expansion de transporteurs bénéficiant d'un soutien massif de la part de leurs Etats d'ancrage, tels qu'Emirates Airline, Qatar Airways, Etihad Airways, ainsi que Turkish Airlines, suscite d'importants clivages entre les différents acteurs de l'aérien. Certains considèrent en effet que leurs activités sont menacées face à l'essor de concurrents tirant profit d'un cadre réglementaire plus favorable – notamment en matière d'aides d'Etat –, quand d'autres perçoivent l'émergence de puissantes compagnies comme une opportunité pour stimuler le trafic aérien.

Ces perceptions divergentes dépendent en réalité des représentations entretenues par les différents acteurs ainsi que la façon dont ils perçoivent leurs intérêts essentiellement immédiats. Face aux enjeux qui se posent, tout particulièrement en matière d'évolution de la connectivité aérienne mondiale, les compagnies aériennes, les Etats, les collectivités locales, ou encore les aéroports restent fortement divisés et ne parviennent pas à s'accorder sur la mise en œuvre d'une réglementation commune en matière de concurrence dans l'aérien. Les compagnies du Golfe et Turkish Airlines peuvent notamment profiter de ces divisions afin d'étendre leur influence, tout en soulignant leur rôle majeur au sein du secteur aérien international. Cela se traduit à travers une communication croissante visant à justifier leurs stratégies et dénoncer les accusations de leurs opposants, éloignant ainsi des débats les vraies questions que soulève leur essor inédit et qui s'inscrit en réalité dans le cadre de plus larges ambitions portées par les entités politiques assurant le contrôle de ces mêmes compagnies.

I – Entre l'absence de réglementation internationale en matière de concurrence et la mise en œuvre incomplète d'une législation européenne

A – Une ouverture progressive de l'espace aérien international, marquée par des stratégies différenciées des Etats

a) *Un secteur initialement très encadré, qui tend néanmoins à se libéraliser au sein de certaines régions*

Alors qu'au cours de l'été 1944 les Alliés enregistrent plusieurs victoires décisives en Europe occidentale, laissant envisager la fin prochaine de la Seconde Guerre mondiale et donc une potentielle expansion du trafic aérien, les Etats-Unis encouragent l'organisation d'une conférence internationale traitant de l'aérien. Celle-ci débutera de fait à Chicago le 1er novembre 1944 dans un contexte marqué par une rivalité croissante entre les Américains et les Britanniques en matière d'ouverture de l'espace aérien. Les échanges se caractérisent par d'importants débats, tandis que les Etats-Unis et le Royaume-Uni tentent de rallier à leurs causes respectives un maximum d'Etats tiers[91]. La rencontre débouche finalement sur d'importantes décisions, à l'image de la création de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) ainsi que la signature de la convention de Chicago le 7 décembre 1944. Cette dernière vient acter la souveraineté des Etats sur l'espace aérien se trouvant au-dessus de leur territoire, tout en invitant les gouvernements à négocier de façon bilatérale des accords permettant l'exploitation de vols commerciaux internationaux entre leur territoire et celui d'autres pays.

Le survol d'Etats tiers est quant à lui facilité au travers de la signature d'un Accord de transit qui regroupe la plupart des pays de la planète autorisant le survol de leur territoire, sans négociations préalables, aux aéronefs basés dans des Etats tiers. Il est toutefois important de noter que cet accord n'a pas été ratifié par certains grands pays comme la Chine et la Russie, le survol de la Sibérie étant d'ailleurs encore aujourd'hui restreint par les autorités russes qui imposent une taxe aux compagnies aériennes bénéficiant d'une autorisation de passage au-dessus de ce territoire. L'espace aérien reste donc encore aujourd'hui une « ressource » sur laquelle les autorités nationales exercent un certain contrôle en délimitant les acteurs qui sont autorisés à l'utiliser et en précisant souvent les conditions au travers des accords aériens signés entre les parties impliquées.

Ainsi, les Etats négocient des accords aériens s'appuyant notamment sur les « libertés de l'air », qui constituent encore à ce jour la base de nombreuses négociations bilatérales :

- Les première et deuxième libertés concernent respectivement le droit de survoler le territoire d'un Etat tiers et le droit d'y atterrir pour des raisons techniques. Ces libertés sont donc couvertes par l'Accord de transit mentionné plus haut.

- Les troisième et quatrième libertés permettent l'exploitation de vols commerciaux internationaux puisqu'elles donnent l'autorisation à un transporteur d'opérer des services réguliers entre son pays d'ancrage et un autre Etat. Dans les accords aériens, ces libertés se traduisent le plus souvent par l'octroi de fréquences ou de capacités hebdomadaires qu'il est possible d'opérer par le(s) transporteur(s) mentionné(s) dans l'accord conclu entre les deux Etats.

[91] VAN VLECK J., 2013, *Empire of the Air*, Harvard University Press, Londres, 400 p.

- Les cinquième et sixième libertés suscitent une attention toute particulière en matière de concurrence puisqu'elles autorisent le transport de passagers qui n'ont pas pour origine et destination le pays d'ancrage de la compagnie aérienne choisie. Il peut ici s'agir d'un vol qui poursuit sa route entre deux Etats tiers (comme Emirates Airline sur Dubaï-Milan-New York avec commercialisation du segment Milan-New York puisque les autorités italiennes ont accordé des droits de 5ème liberté à la compagnie de Dubaï), ou bien d'un transit sur le hub du transporteur (tel qu'un billet Emirates couvrant un trajet Milan-Bangkok où le passager effectue une correspondance à Dubaï, ce qui correspond à un trafic de 6ème liberté).

- Afin de s'adapter aux évolutions des stratégies des compagnies aériennes, notamment les opérateurs de cargo et surtout les compagnies dites « *low cost* » en Europe, des libertés de l'air complémentaires ont été définies plus récemment, ce qui s'inscrit en grande partie dans le cadre de la libéralisation des services intra-communautaires. La septième liberté correspond ainsi à une forme d'extension de la cinquième liberté puisqu'elle permet l'exploitation d'un vol entre deux Etats tiers et sans continuation depuis le pays d'ancrage du transporteur (par exemple un vol Paris-Rome opéré par Easyjet qui est basé au Royaume-Uni). La huitième liberté, quant à elle, autorise un transporteur à faire du cabotage – c'est-à-dire relier deux points situés dans le même Etat, avec possibilité de commercialiser des billets –, en continuation d'un vol ayant pour origine le pays d'ancrage de la compagnie. Enfin, la neuvième liberté donne le droit à un transporteur basé dans un Etat tiers d'opérer des vols domestiques dans un autre Etat (à l'image d'Easyjet qui peut opérer des vols Paris-Toulouse). Au-delà des services intracommunautaires qui tirent en réalité profit d'une unification du ciel européen, l'octroi de telles libertés reste extrêmement rare et se limite souvent à des compagnies cargo.

Ces trois dernières libertés de l'air ont donc émergé parallèlement à la libéralisation de l'espace aérien européen, permettant aux compagnies basées dans l'UE et certains Etats associés[92] d'obtenir automatiquement le statut de « transporteur communautaire » et d'exploiter librement des vols au sein de ce même espace géographique, c'est-à-dire sans besoin de négocier des droits de trafic entre les Etats concernés. La mise en œuvre de l'Acte unique européen en 1986 s'avère être décisive pour la dynamique d'un tel processus, à savoir la création d'un espace aérien européen unifié qui s'étale jusqu'en 1997. Ce nouvel environnement réglementaire entraine l'essor des compagnies dites « *low cost* » en Europe, telles que Ryanair créée en 1985 (la compagnie développe son modèle *low cost* au début des années 1990), puis Easyjet créée en 1995. Ces dernières peuvent en effet développer un modèle multi-base sur l'ensemble du continent européen, les restrictions en matière de droit de trafic étant désormais abolies entre les Etats membres et certains pays associés. Les

[92] Notamment la Suisse et la Norvège qui appliquent la réglementation européenne en matière d'aviation civile, garantissant ainsi aux compagnies basées dans ces Etats un accès illimité au marché communautaire.

services exploités à travers une grande partie du continent européen apparaissent donc de fait comme des liaisons domestiques pour les transporteurs communautaires.

La libéralisation du ciel européen, qui met ainsi sur un pied d'égalité l'ensemble des compagnies communautaires dont la réglementation européenne s'applique de façon uniforme, suit un processus du même ordre enclenché aux Etats-Unis en 1978 (à travers l'*Airline Deregulation Act*) visant à assouplir le contrôle complet de l'Etat sur le secteur aérien américain, notamment en abolissant le plancher des tarifs et certaines restrictions imposées aux compagnies concernant leur offre de services aériens.

b) L'essor des accords dits de « ciel ouvert », symbole de la politique américaine en matière d'aviation civile

Dès la tenue de la conférence de Chicago en 1944, les Etats-Unis se positionnent en faveur d'une politique de « ciel ouvert »* afin de permettre aux compagnies américaines d'étendre leurs services aériens au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. Face au manque de soutien de la part des autres délégations présentes, le gouvernement américain se voit contraint de revoir ses ambitions[93]. Peu après la libéralisation des services aériens domestiques mise en œuvre par l'administration Carter, les Etats-Unis tendent de nouveau à promouvoir la signature d'accords dits de « ciel ouvert »[94], dans le cadre de négociations bilatérales cette fois-ci. Ces accords visent à faciliter l'expansion des compagnies américaines qui ont beaucoup investi afin de moderniser leur flotte, tandis que le secteur aérien international se remet progressivement des deux chocs pétroliers survenus en 1973 et 1979 et que les Etats-Unis appuient parallèlement la signature d'accords de libre-échange avec des pays tiers[95]. Il est également intéressant de souligner que les autorités américaines ont signé des accords *open skies* impliquant des contreparties : lorsque le premier Etat européen – les Pays-Bas – signe un tel accord avec les Etats-Unis en 1992, la compagnie néerlandaise KLM voit son alliance avec son homologue Northwest, basée outre-Atlantique, avalisée par les autorités de la concurrence américaines.

A la fin des années 1990 ainsi qu'au début des années 2000, les Etats-Unis multiplient la signature d'accords dits de « ciel ouvert », tant sur le continent européen qu'auprès d'Etats ne disposant pas de transporteurs d'envergure internationale (à l'image des pays d'Amérique centrale ainsi que de certains Etats africains[96]), ce qui est ici encore censé faciliter l'expansion des services opérés par les transporteurs américains. Toutefois, la survenue des attentats du 11 septembre 2001 affecte nettement l'évolution du trafic aérien et se traduit par un

[93] Pour un historique détaillé concernant le développement du secteur aérien américain, voir la partie II-A du chapitre 6 p. 313.

[94] Ou accords dits *« open skies »* en anglais visant à permettre aux transporteurs désignés par les deux Etats signataires d'opérer des vols sans limites de fréquences et de sièges offerts notamment.

[95] Les Etats-Unis signent leur premier accord de libre-échange avec Israël en 1985, voir www.ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements/israel-fta, consulté en décembre 2017.

[96] Voir la liste complète des accords en vigueur à l'adresse suivante : www.state.gov/e/eb/rls/othr/ata/267129.htm, consulté en janvier 2018.

renforcement de l'engagement des compagnies américaines dans la construction d'alliances avec des partenaires basés à l'étranger plutôt que de développer leur réseau en propre. En 2010, les Etats-Unis comptaient tout de même 95 accords de « ciel ouvert » en vigueur parmi la centaine qui était désormais actifs à travers la planète[97].

Pour autant, loin de garantir une libéralisation complète du marché à tous les transporteurs concernés par la signature de tels accords, les Etats-Unis gardent une haute main sur leur marché domestique. Ainsi, les investisseurs étrangers ne peuvent détenir plus 49% du capital des compagnies américaines, tandis que leurs droits de vote en conseil d'administration ne peuvent excéder 25%. Les transporteurs américains conservent donc un statut d'entité stratégique dont le marché domestique n'est pas ouvert aux concurrents tiers : les compagnies étrangères ne peuvent effectuer du cabotage aux Etats-Unis. Ces restrictions ont notamment suscité d'importants débats lorsque la Commission européenne a débuté en 2003 les négociations pour son premier accord aérien avec les Etats-Unis, dont les compagnies peuvent aujourd'hui voler sans limitations entre les Etats européens[98].

Les inquiétudes suscitées par l'expansion des compagnies du Golfe – et dans une moindre mesure Turkish Airlines –, notamment en termes de concurrence, jugée « déloyale » par certains acteurs européens et américains[99], semblent faire au premier abord quelque peu écho aux enjeux qui se posaient lorsque de nombreux Etats, soucieux de garantir leur intégration au sein des réseaux aériens mondiaux, ont accepté de signer des accords de « ciel ouvert » avec les autorités américaines dès les années 1990[100].

Toutefois, il apparaît que d'importantes différences subsistent et que les ressources qui ont été investies plus récemment dans certaines compagnies moyen-orientales, telles qu'Emirates Airline, Qatar Airways et Etihad Airways (tout particulièrement sous forme d'injections au capital, de prêts sans garantie, ou encore à travers le financement d'infrastructures massives), ont permis d'assurer l'essor d'acteurs dont la croissance n'a jamais été égalée dans l'histoire de l'aviation commerciale[101]. De telles subventions se chiffrent ainsi en dizaines de milliards de dollars d'après les documents et audits financiers révélés en janvier 2015 par les trois grands groupes américains[102].

On peut aussi souligner que les compagnies américaines se sont trouvées affaiblies suite à la survenue d'importants évènements d'ordre économique ou géopolitique affectant

---

[97] WOLL C., 2012, "Open Skies, Closed Markets: Future Games in the Negotiation of Air Transport", *Review of International Political Economy*, Vol. 19, n°5, p. 918-941.

[98] Cette possibilité est néanmoins quasi exclusivement utilisée à ce jour par les opérateurs de cargo.

[99] On peut ici souligner le cas des groupes Air France-KLM, Lufthansa, Delta Airlines, American Airlines et United Airlines.

[100] A noter que les Etats-Unis ont signé des accords de « ciel ouvert » avec les Emirats arabes unis (1999), la Turquie (2000), ou encore le Qatar (2001).

[101] Concernant la dynamique d'expansion des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines, voir le chapitre 1 p. 27.

[102] Voir Partnership for Open & Fair Skies, *Restoring Open Skies : The Need to Address Subsidized Competition from State-Owned Airlines in Qatar and the UAE*, document publié en janvier 2015 sur www.openandfairskies.com/subsidies/

l'évolution de la demande[103], ce qui les a notamment conduit à ajuster leur offre et surtout réduire leur présence dans certaines régions, à commencer par l'Europe au lendemain de la crise économique et financière mondiale de 2008-2009 (faute de demande suffisante garantissant une rentabilité correcte vers des points secondaires), ainsi que l'Asie orientale (destinations coûteuses à desservir du fait de la distance géographique importante et de la baisse du trafic affaires assurant une part non négligeable des revenus pour la plupart des compagnies aériennes, tandis que le prix du baril du pétrole atteignait des sommets). Certes, une telle dynamique s'inscrivait aussi dans le cadre d'un renforcement des alliances, permettant donc aux transporteurs américains de bénéficier du réseau de leurs partenaires et de concentrer davantage leurs activités sur les axes les plus rentables, tels que les routes transatlantiques vers les hubs majeurs européens, ainsi que les liaisons intra-américaines (notamment vers les Caraïbes et l'Amérique centrale).

Les conséquences des attentats du 11 septembre 2001 ont par ailleurs constitué un tournant important dans l'histoire des compagnies américaines, poussant le gouvernement à faciliter la mise en œuvre du chapitre 11 de la loi sur les faillites. Cette initiative a notamment permis aux principaux transporteurs américains en difficulté de fusionner et donc former des groupes plus solides, à l'image de Delta Airlines et Northwest Airlines en 2008, ou encore United Airlines et Continental en 2010, et plus récemment entre American Airlines et US Airways en 2015[104]. Une telle mesure ne manque toutefois pas d'être aujourd'hui prise en exemple par certains soutiens des compagnies du Golfe, ainsi que leurs dirigeants, qui estiment qu'elle s'est traduite par une concentration de l'offre et une réduction de la concurrence entre les transporteurs. Ces mêmes acteurs jugent en effet qu'il s'agit d'une forme de concurrence « déloyale », caractérisée par l'intervention directe de l'Etat américain. Or, même si les grands groupes américains qui ont résulté de ces fusions s'avèrent être aujourd'hui bénéficiaires sur le plan financier, force est de constater que les transporteurs concernés n'ont pas réalisé de réelle stratégie de conquête vers de nouveaux marchés (leur réseau se concentre avant tout sur le continent américain[105]). Ils se trouvent par ailleurs confrontés à l'essor d'un nombre croissant de concurrents, qu'ils soient *low cost* ou non, surtout sur l'axe transatlantique.

c) *Le transport aérien, un secteur stratégique et convoité par la Commission européenne pour étendre ses compétences*

Alors que la création d'un ciel européen unifié s'opère progressivement mais sans réelles difficultés, la question d'un transfert de compétences en matière de négociations d'accords aériens extra-communautaires suscite très tôt l'inquiétude de nombreux Etats membres. Ces derniers entendent conserver une certaine forme de souveraineté et veulent

[103] Voir la figure 1 p. 29.
[104] Ces compagnies (Delta Airlines, United Airlines et American Airlines) forment aujourd'hui les trois principaux groupes aériens basés aux Etats-Unis et appartiennent chacune à l'une des trois grandes alliances mondiales.
[105] Voir la figure 4 p. 41.

s'assurer que les compagnies localement basées évoluent dans un cadre qui leur est relativement favorable. Le transport aérien reste en effet perçu par nombre d'autorités nationales comme un outil stratégique garantissant des connexions avec le monde extérieur, et donc une certaine indépendance dans le choix des contacts entretenus et potentiellement matérialisés par des liaisons aériennes opérées par une compagnie basée dans ledit Etat et arborant toujours des symboles nationaux[106].

La Commission européenne ne tarde cependant pas à se préoccuper des libertés prises par certains Etats membres ayant signé des accords dits de « ciel ouvert » avec les Etats-Unis, comme cela a été évoqué plus haut avec le cas des Pays-Bas dès 1992, tandis que d'autres Etats membres ont agi de la même façon au cours des années suivantes. De façon plus large, l'institution européenne souhaite renforcer sa légitimité d'intervention dans différents domaines et donc étendre ses compétences, à commencer par le secteur de l'aviation civile. En cherchant à obtenir un mandat du Conseil européen lui permettant de mener des négociations avec des pays tiers afin de signer des accords globaux[107], la Commission européenne entend renforcer son rôle en la matière et fixer davantage les lignes directrices des négociations menées, malgré les critiques de certains Etats membres jugeant les négociateurs européens comme étant inexpérimentés pour mener de telles missions[108].

En tant que gardienne des traités européens, la Commission décide par ailleurs d'assigner en justice à la fin des années 1990 des Etats membres ayant signé des accords dits de « ciel ouvert » avec les Etats-Unis, les considérant comme discriminatoires et s'inscrivant à l'encontre d'une forme de cohésion européenne dans la mesure où ces accords ne s'appliquent qu'aux compagnies basées dans les pays signataires et non à l'ensemble des transporteurs communautaires. Les arrêts rendus par la Cour de justice européenne en novembre 2002 viennent conforter la démarche de la Commission dans sa volonté de s'imposer davantage comme un acteur incontournable pour les négociations de futurs accords aériens. Parallèlement, les Etats membres prennent conscience qu'il est dans leur intérêt de constituer un front commun afin d'obtenir un accord avantageux à leurs yeux face aux

[106] Bien que de nombreuses compagnies nationales aient été privatisées, notamment en Europe, on observe toujours un lien fort existant entre ces compagnies et leurs Etats d'ancrage. Cela se matérialise tout particulièrement à travers le nom de la compagnie (faisant souvent référence au pays) et/ou à la livrée des appareils (arborant fréquemment les couleurs du drapeau national). On peut à ce titre rappeler l'expérience de British Airways qui avait entrepris à la fin des années 1990 de remplacer l'Union Jack sur l'empennage de ses appareils par des représentations d'œuvres d'art contemporaines jugées par la direction de la compagnie comme étant davantage en phase avec ses ambitions internationales. Néanmoins, les Britanniques se sont rapidement émus d'une telle initiative, allant jusqu'à contraindre British Airways de revoir ses projets. Voir BIPLAN P., 2004, « Les compagnies aériennes entre la nation et la mondialisation », *Hérodote*, n°114, Paris, pp. 56-70. Pour plus d'éléments concernant les liens entre les acteurs politiques et les compagnies aériennes, voir également la partie I-B du chapitre 6 p. 302.

[107] Il s'agit d'accords négociés à l'échelle européenne et s'appliquant donc à l'ensemble des Etats-membres. Après leur entrée en vigueur, les accords bilatéraux précédemment négociés par chaque gouvernement sont rendus inactifs. Par ailleurs, ces accords garantissent l'absence de discriminations entre les transporteurs communautaires, ces derniers pouvant tous exploiter des routes couvertes par les nouveaux textes.

[108] WOLL C., 2005, « Vers des compétences externes : l'activisme de la Commission européenne en matière d'aviation internationale », *Politique européenne*, n°17, pp. 137 à 158.

autorités américaines, ce qui conduit le Conseil européen à octroyer un mandat de négociation à la Commission en juin 2003. Un accord global est finalement signé en avril 2007 entre l'Union européenne et les Etats-Unis, parachevant ainsi la libéralisation du trafic aérien sur l'axe transatlantique.

La Commission européenne tend désormais à jouer un rôle de plus en plus important en matière de négociation des droits de trafic avec des pays tiers : les Etats membres sont aujourd'hui tenus de notifier à Bruxelles les accords bilatéraux qu'ils négocient et la Commission peut les rappeler à l'ordre lorsqu'elle considère que ceux-ci ne sont pas conformes aux traités européens, notamment s'ils impliquent des formes de discrimination entre les transporteurs communautaires.

Aussi, la définition d'une « clause de concurrence loyale », visant à mettre en œuvre des règles s'appliquant aussi bien aux transporteurs communautaires qu'à leurs homologues basés dans des pays tiers, constitue désormais une action portée par la Commission européenne qui invite les Etats membres à intégrer une telle clause dans leurs accords aériens lorsque des négociations bilatérales ont lieu. Toutefois, cette démarche suscite des réticences, certains Etats membres, tels que la Hongrie, la Finlande ou encore le Royaume-Uni, restant peu enclins à mettre en œuvre une telle initiative. Pour autant, la Commission n'hésite pas à rappeler à l'ordre les Etats membres qui n'agiraient pas dans ce sens.

Au lendemain d'une rencontre entre le Royaume-Uni et le Qatar en mars 2015, aboutissant à une libéralisation complète des droits de 3ème et 4ème liberté entre les deux pays, la Direction générale Mobilité et Transport à Bruxelles ne manque pas de contacter les autorités de l'aviation civile britannique pour souligner qu'une telle décision devrait être conditionnée à l'ajout, dans l'accord signé par les négociateurs des deux pays, d'une « clause de concurrence loyale » que la Commission avait d'ailleurs récemment présentée aux pays du Conseil de coopération du Golfe (CCG). Parallèlement, alors que le même accord indique que les autorités britanniques sont satisfaites des éléments communiqués par la partie qatarie confirmant que les activités des acteurs basés dans l'émirat s'inscrivent bien dans le cadre d'une « concurrence loyale », la Commission européenne invite dès lors le Royaume-Uni à partager de telles informations, une demande qui restera toutefois sans résultat.

Cet activisme de la Commission se traduit également à travers la volonté de l'institution européenne d'organiser des négociations visant à signer des accords aériens globaux. En annonçant au cours de l'année 2015 préparer une stratégie pour assurer l'avenir du secteur aérien communautaire et la connectivité des Etats membres, celle-ci souligne dans ses communications l'importance et l'intérêt de son implication pour la négociation de futurs accords globaux, comme l'illustre la figure 11. Il convient par ailleurs de noter que la signature de tels accords avec des Etats se trouvant aux marges de l'UE s'inscrit dans le cadre de la politique de voisinage européenne, se traduisant dès lors par une « quasi-intégration » de certains pays au sein de l'espace aérien communautaire, à l'image d'Israël, du Maroc, ainsi que des pays localisés dans les Balkans occidentaux.

Figure 11.

Communication de la Commission européenne, publiée en décembre 2015 sur son site internet : www.ec.europa.eu/transport/modes/air/aviation-strategy_en

Alors que certains acteurs, tels que les gouvernements allemand et français ainsi que les groupes Lufthansa et Air France-KLM, se montrent de plus en plus préoccupés par l'essor de puissants concurrents basés dans le Golfe et en Turquie, le Conseil européen finit par octroyer en juin 2016 un mandat à la Commission, lui permettant ainsi de négocier avec le Qatar, les Emirats arabes unis, la Turquie et les pays de l'ASEAN[109]. La décision s'inscrit ainsi dans un contexte de mobilisation d'acteurs de poids sur le continent européen, tandis que Delta Airlines, United Airlines et American Airlines cherchent eux aussi à convaincre les autorités américaines de prendre des mesures efficaces afin de contrer ce que ces transporteurs considèrent être une menace pour le maintien de leurs activités.

Il apparaît désormais primordial pour la Commission européenne que les négociations engagées aboutissent à la signature d'accords globaux afin que l'institution puisse prouver de sa légitimité à étendre ses compétences dans le secteur de l'aviation civile. Pour autant, ce long processus, notamment illustré sur la figure 12, est encore loin d'aboutir, certains Etats membres, tels que la Finlande et la Hongrie, doutant même de la réussite d'un tel projet[110] et continuent d'afficher une certaine méfiance face aux ambitions de l'institution européenne. On peut en effet souligner que plusieurs négociations entreprises par la Commission au cours de la décennie passée n'ont toujours pas abouti et sont parfois même au point mort, à l'image de l'accord aérien conclu en mars 2011 entre l'UE et le Brésil : celui-ci devait être signé quelques semaines plus tard, avant que les autorités brésiliennes ne se rétractent à la dernière minute. En ce qui concerne les négociations engagées dès 2008 auprès de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande, celles-ci n'ont pas abouti et ont même été déclarées inactives[111].

L'ouverture de négociations avec les pays de l'ASEAN et le Qatar – tandis que les Emirats arabes unis n'ont pas encore donné suite aux propositions de rencontres formulées par la Commission et que les échanges ont été retardés avec la Turquie – revêt donc un véritable enjeu pour l'institution européenne. Parallèlement, la mise en place d'un gel sur les accords bilatéraux existants, pendant toute la durée des négociations menées au niveau européen (ce qui représente potentiellement plusieurs années), inquiète des acteurs communautaires, notamment ceux qui considèrent bénéficier pleinement des services opérés par les compagnies du Golfe, à l'image de certains pays d'Europe centrale et orientale[112]. Les Etats membres sont de fait régulièrement sollicités par les autorités et les compagnies des pays du Golfe qui souhaitent élargir les accords bilatéraux existants, notamment à travers

[109] La Commission européenne souhaitait également obtenir un mandat pour mener des négociations avec l'Arménie, le Mexique, la Chine et l'ensemble des pays du Conseil de coopération du Golfe (à savoir le Koweït, l'Arabie Saoudite, Bahreïn, Oman, le Qatar et les Emirats arabes unis).

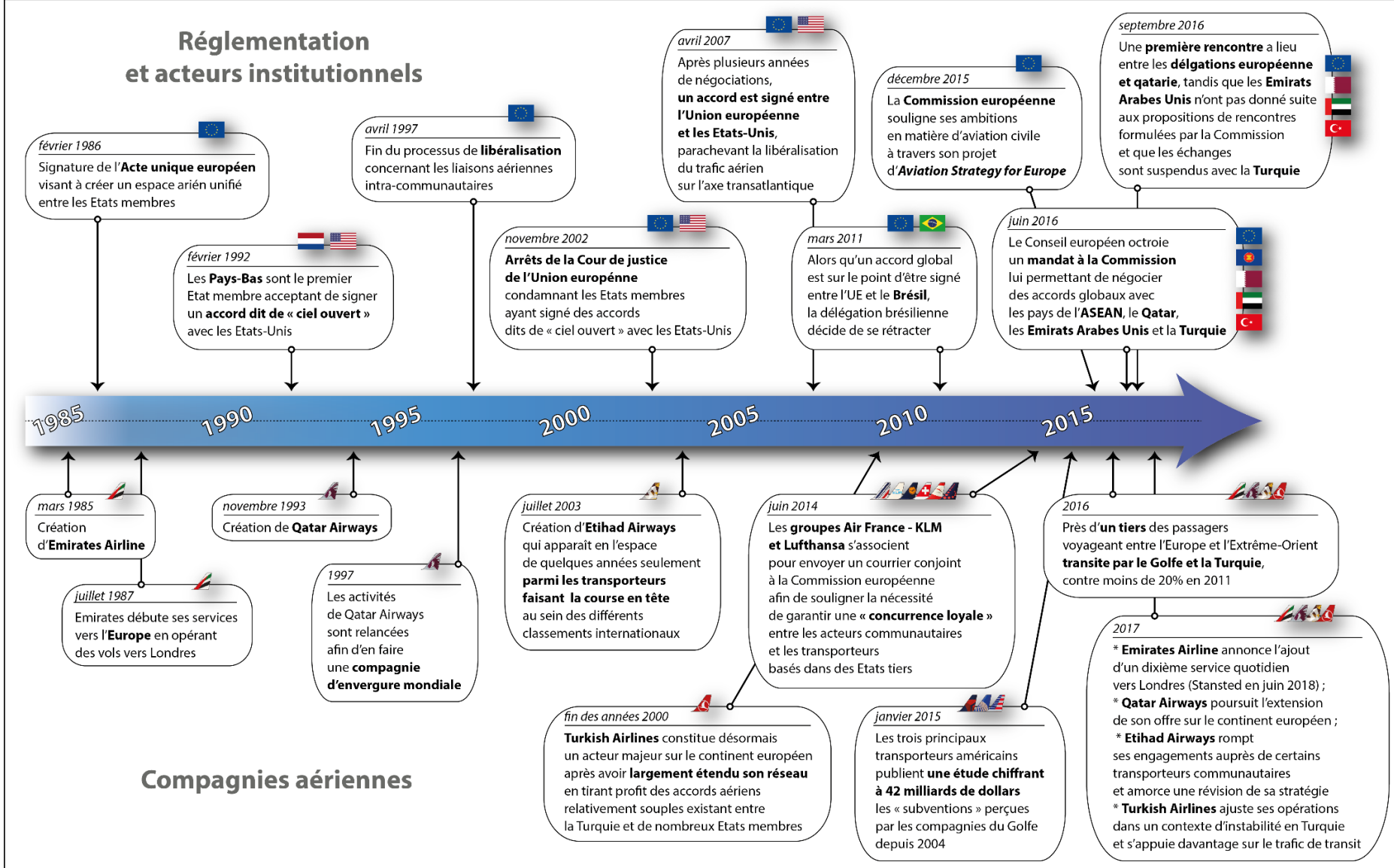
[110] D'après des entretiens réalisés auprès des autorités de l'aviation civile dans différents Etats européens.

[111] D'après des entretiens réalisés auprès de divers acteurs de l'aérien dans différents Etats européens.

[112] A noter que les Etats membres sont parvenus à imposer une durée limitée pour la durée de ces négociations, à savoir quatre ans pour l'ASEAN et la Turquie, ainsi que trois ans pour les émirats du Golfe. Voir GLISZCZYNSKI F., « Les droits de trafic des compagnies du Golfe gelés pendant encore longtemps en France ? », *La Tribune*, publié le 8 juin 2016, www.latribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/les-droits-de-trafic-des-compagnies-du-golfe-geles-pendant-encore-longtemps-en-france-577351.html, consulté en juillet 2016.

Figure 12.

Une implication croissante des institutions européennes en matière d'aviation civile internationale dans un contexte d'expansion des services aériens opérés par les compagnies du Golfe et Turkish Airlines



Réalisation : J. Lebel, AF/IFG, novembre 2017

l'octroi de fréquences supplémentaires, synonyme d'un accroissement des vols opérés par les compagnies du Golfe vers certaines villes européennes.

Emirates Airline n'a ainsi pas manqué de s'inquiéter auprès de divers Etats membres des ambitions portées par la Commission européenne. Dans un courrier adressé au ministère des Transports danois[113], daté de mai 2016, le président de la compagnie de Dubaï, Timothy Clark, se montre particulièrement préoccupé par « *le plan proposé par les ministres des Transports français et allemand d'octroyer à la Commission européenne un mandat de négociation afin de conclure un accord aérien global avec les Emirats arabes unis et d'autres pays du Conseil de coopération du Golfe* ». En tentant d'influencer le positionnement des autorités danoises, l'auteur souligne les risques d'une telle initiative sur « *les accords et relations bilatérales qui régissent* [les] *services* [d'Emirates] » entre Copenhague et Dubaï. Cela mettrait, selon lui, « *en péril la connectivité, le potentiel de croissance des économies locales et nationales, les échanges commerciaux et le développement du tourisme au Danemark et en Europe plus largement* ». Après avoir rappelé le fort développement d'Emirates et les bénéfices que la compagnie apporte au Danemark, Timothy Clark invite expressément le ministre des Transports danois à « [s']*interroger sur les intentions* [de ses] *homologues allemand et français* ». Alors que le mandat a finalement été accordé à la Commission, les menaces formulées par Emirates n'ont toutefois pas été suivies de mesures particulières.

Pour autant, de nombreux acteurs (compagnies aériennes, autorités nationales, collectivités locales, etc.) tendent à s'accorder pour souligner que les réglementations communautaires en vigueur sont, pour certaines, inadaptées aux enjeux qui se posent aujourd'hui, notamment en matière de concurrence face aux compagnies aériennes basées dans des Etas tiers. De fait, tous les acteurs – y compris les partisans d'une expansion des compagnies du Golfe – attendent notamment une clarification de la législation européenne sur certains points stratégiques, tels que la question des investissements externes et de la prise de contrôle d'un transporteur européen par une entité extra-communautaire. En parallèle, certains d'entre eux, à l'image des groupes Lufthansa et Air France-KLM, poussent la Commission à travailler sur la mise en œuvre d'une réglementation plus poussée et garantissant la pérennité des activités des compagnies communautaires dans le cadre d'une « concurrence loyale » entre tous les transporteurs desservant le continent européen. La mise en œuvre par la Commission d'une stratégie renouvelée en matière d'aviation civile présente donc l'opportunité de préciser une réglementation communautaire jugée incomplète.

[113] Le document figure en annexe, voir p. 442.

B – Emergence de nouvelles formes de concurrence et limites des législations en vigueur

a) Une concurrence croissante qui s'inscrit à l'échelle mondiale et souligne la diversité des liens existants entre les Etats et les compagnies aériennes

Alors qu'il existe à ce jour de nombreux cadres permettant des partenariats entre les compagnies aériennes, la concurrence entre les acteurs n'a cessé de croître. La plupart des compagnies basées[114] tendent depuis les années 2000 à organiser leurs stratégies de développement en s'appuyant sur la signature d'accords de partages de codes[115] ainsi que leur intégration au sein d'une des trois grandes alliances mondiales, ce qui leur assure un accès aux réseaux des transporteurs partenaires et donc la possibilité de commercialiser aux voyageurs un plus grand nombre d'escales accessibles avec un seul et unique billet. Des partenariats plus poussés ont également fait leur apparition sur certains axes, au travers d'accords de *joint-venture* (couramment dénommés JV), pouvant notamment permettre – après validation des autorités de la concurrence respectives – de partager les coûts, les recettes et des informations stratégiques entre les compagnies signataires.

Face à l'essor de tels schémas d'organisation, certains analystes n'ont pas manqué d'y associer le terme de « *coopétition* »[116] pour y décrire les relations parfois ambiguës entre des acteurs « concurrents » qui sont amenés à coopérer à différents degrés. Bien qu'étant critiquées par certains acteurs en raison de leur caractère jugé « anticoncurrentiel » – à l'image des compagnies du Golfe qui accusent les transporteurs européens et américains de verrouiller le marché transatlantique à travers la construction de puissants accords de *joint-venture* –, on peut néanmoins souligner que ces relations pérennisent la présence de différents transporteurs et assurent le maintien de différentes alliances sur un même axe, ce qui offre ainsi un choix plus large aux consommateurs. Parallèlement, la diversité des compagnies présentes permet également aux Etats d'ancrage associés de bénéficier de connexions solides, assurant une meilleure intégration de différents hubs au sein des réseaux aériens mondiaux et donc l'existence de liaisons aériennes stratégiques en phase avec les besoins des Etats[117].

Une concurrence d'une autre envergure semble dès lors se poser pour la plupart des transporteurs « de pavillon » opérant un réseau mondial face à l'essor des compagnies dites

[114] Le terme « compagnies de pavillon » est également souvent utilisé, bien que les transporteurs désignés aient pour un grand nombre d'entre eux fait l'objet d'une privatisation.

[115] Il s'agit d'un accord entre compagnies aériennes permettant l'exploitation, par l'une d'entre elles, d'un vol acheminant aussi des passagers des autres compagnies partenaires avec des numéros de vol différents.

[116] Voir notamment SAGLIETTO L., LEVY D., 2006, « Etude morphologique du réseau des alliances stratégiques aériennes », *Flux*, n°65, pp. 17 à 32.

[117] Les différentes compagnies « de pavillon » intégrant un groupe aérien et/ou une alliance conservent leur(s) hub(s) et une identité propre, tout en coopérant étroitement afin de coordonner l'évolution de leurs réseaux. Ces mêmes compagnies permettent ainsi à leurs Etats d'ancrage de bénéficier des connexions opérés par un transporteur localement basé et donc en phase avec la demande et les besoins locaux. Voir le chapitre 6 p. 297.

« *low cost* » ainsi que celui de transporteurs menant une stratégie de développement ambitieuse et pilotée par des entités politiques soucieuses d'étendre leur influence et de tirer des bénéfices politiques dans des domaines externes à l'aéronautique, ce qui fait toute la particularité des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines dont le développement s'inscrit bien au-delà de la demande réelle de leur marché local[118].

La croissance de ces mêmes compagnies, tel que cela a été présenté dans le chapitre 1, pose en effet un véritable défi pour les transporteurs disposant d'un réseau d'envergure internationale mais ne pouvant pas tirer profit d'une réglementation aussi avantageuse que dans certains pays tiers. Face à l'existence d'une telle pression sur les coûts et les revenus des services exploités par les compagnies « de pavillon » basées en Europe ou aux Etats-Unis notamment, le modèle *low cost* est considéré par certains analystes comme un outil potentiellement efficace afin de faire face à la concurrence de puissants transporteurs bénéficiant de subventions massives[119]. On observe d'ailleurs aujourd'hui que certaines compagnies « de pavillon » ont développé des filiales dites « *low cost* » censées leur permettre d'offrir des tarifs compétitifs aux passagers se tournant de plus en plus vers des transporteurs concurrents, à l'image du groupe IAG avec le lancement de Level, mais aussi Lufthansa avec la croissance d'Eurowings sur le segment long-courrier, ou encore Air France avec la création de Joon. Il apparaît cependant incertain de réussir à concurrencer de puissantes compagnies dont le développement ne s'inscrit pas dans le cadre de logiques commerciales classiques puisqu'elles constituent davantage des outils visant à servir des intérêts jugés stratégiques pour l'avenir de leurs Etats d'ancrage. En outre, les limites concernant l'implication et le soutien de ces derniers paraissent difficiles à évaluer[120].

Bien qu'ils soient poussés à l'extrême dans certains cas – tels que les transporteurs basés dans le Golfe où des membres des familles régnantes en assurent la direction –, les compagnies aériennes conservent des liens avec les autorités nationales dans toutes les régions du monde. C'est tout particulièrement le cas des transporteurs « de pavillon » dont le développement s'est très souvent opéré sous l'impulsion d'un Etat. Ces liens peuvent notamment se caractériser au travers de contacts fréquents avec les autorités nationales, permettant par exemple d'assurer un développement des droits de trafic relativement en phase avec les besoins et les intérêts des compagnies basées dans ledit Etat, tandis que certains gouvernements peuvent encore aujourd'hui exercer une certaine influence sur ces mêmes transporteurs afin qu'ils maintiennent dans la durée l'exploitation de routes jugées stratégiques sur le plan politique (desserte de territoires ultra-marins, de pays avec lesquels il existe des coopérations économiques et politiques fortes, ou encore intégration au sein d'un espace régional stratégique). Une implication des autorités nationales dans le secteur de l'aviation civile s'observe d'autant plus lorsqu'il s'agit d'Etats dont le contexte géographique

[118] Voir la deuxième partie de la thèse avec les chapitres 3 et 4 p. 141.
[119] GLISZCZYNSKI F., « Low-cost sur le long-courrier, la nouvelle donne du transport aérien ? », *La Tribune*, publié le 26 mai 2015, www.latribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/low-cost-sur-le-long-courrier-la-nouvelle-donne-du-transport-aerien-478728.html, consulté en juin 2016.
[120] Voir la deuxième partie de la thèse avec les chapitres 3 et 4 p. 141.

les rend dépendants au transport aérien pour disposer de connexions avec d'autres pays – on peut par exemple citer Israël ou encore Taïwan –, mais aussi assurer la cohésion du territoire national – à l'image du Canada et de l'Indonésie dont l'étendue et les spécificités géographiques de leur territoire confèrent aux liaisons aériennes une dimension stratégique.

Toutefois, l'intensité et la nature de ces relations varient fortement d'un Etat à l'autre, notamment en fonction d'un contexte propre à chaque territoire. Les autorités nationales adoptent ainsi des stratégies distinctes privilégiant parfois des mesures visant à libéraliser les droits de trafic afin de stimuler les connexions aériennes en facilitant l'arrivée d'opérateurs tiers, ce que l'on peut par exemple observer en Thaïlande où les transporteurs du Golfe ont pu très tôt se développer. A l'inverse, d'autres Etats préfèrent mener des stratégies plus prudentes visant à s'assurer du maintien des services opérés par une compagnie basée et exploitant un réseau jugé en phase avec la demande et les besoins locaux, à l'image des Pays-Bas qui perçoivent l'important réseau long-courrier de KLM comme un réel atout pour faciliter les échanges commerciaux depuis et vers le pays[121].

Au sein de l'UE, les autorités nationales ne peuvent plus favoriser et/ou protéger les activités d'un transporteur au détriment d'un autre au regard de la réglementation européenne en matière de concurrence. De telles dispositions visent à empêcher toutes formes de discrimination entre les compagnies communautaires, tandis que les Etats membres restent libres de négocier avec des pays tiers des droits de trafic plus ou moins favorables pour les transporteurs localement basés. Il est toutefois indéniable que les activités de ces derniers apportent de nombreux avantages, notamment à travers les connexions directes qu'ils procurent, ou encore les emplois directs et indirects qu'ils impliquent, en particulier grâce au développement de leurs hubs. Les autorités nationales des Etats abritant une compagnie basée restent donc généralement sensibles, à différents degrés, au maintien des activités de celle-ci, tandis que le Commission européenne reconnaît que les compagnies communautaires « de pavillon » offrent un nombre d'emplois plus élevé au sein de leurs Etats d'ancrage que des transporteurs basés dans des pays tiers ou même des compagnies communautaires dites « *low cost* »[122].

Ces dernières se distinguent, en revanche, davantage par la mise en œuvre d'une stratégie dynamique, quasi exclusivement basée sur les évolutions du marché local (la demande entre l'aéroport de départ et celui d'arrivée), et parfois opportuniste selon les avantages immédiats – notamment financiers – qu'il est possible de bénéficier. La compagnie Ryanair constitue ici un cas extrême : de nombreuses routes sont exploitées sur une durée limitée, permettant de tirer profit de certaines aides financières relatives au lancement de nouvelles liaisons aériennes et offertes par des aéroports et/ou des collectivités locales soucieuses de garantir leur attractivité et leur rayonnement au travers de connexions

[121] Entretien réalisé auprès de la Direction de l'Aviation Civile néerlandaise (ministère des Infrastructures) à La Haye en juillet 2017. A noter que les Pays-Bas entretenaient davantage une politique libérale en matière d'octroi des droits de trafic au cours des années 1990.
[122] Entretien réalisé auprès de la Commission européenne en mai 2017.

aériennes vers d'autres régions[123]. De telles méthodes interpellent certains acteurs de l'aérien, à commencer par les transporteurs « de pavillon », d'autant plus que les voltefaces de la compagnie « irlandaise » peuvent parfois surprendre[124]. La stratégie d'Easyjet, quant à elle, repose également sur une gestion dynamique du réseau : d'une saison à l'autre, la compagnie n'hésite pas à modifier ses routes en fonction des opportunités directes qu'elle peut saisir, tout en délaissant les escales les moins rentables.

Le réseau de ces compagnies peut donc apparaître relativement instable, bien que leur développement sur certains aéroports semblent s'inscrire dans la durée (exemple de Ryanair à Dublin, à Charleroi, ou encore à Beauvais), notamment lorsque ces mêmes compagnies viennent se positionner sur des routes à forte demande, assurant de fait une bonne rentabilité, et généralement en concurrence face à des compagnies localement basées (exemple d'Easyjet sur l'aéroport de Roissy CDG face à Air France). Aussi, le modèle multi-base sur lequel s'appuient de nombreux transporteurs dits « *low cost* » empêche souvent d'associer ces derniers à un Etat d'ancrage. Une telle stratégie permet par ailleurs de multiplier les interlocuteurs auprès desquels ces mêmes compagnies n'hésitent pas à souligner la flexibilité de leur réseau, mettant donc en concurrence dans certains cas les collectivités locales et les éroports les uns face aux autres. De véritables liens d'interdépendance entre les Etats et les transporteurs « *low cost* » apparaissent moins fréquents, même si certains exemples méritent d'être soulignés, à l'image de Ryanair et des autorités irlandaises qui ont jusqu'à présent montré une grande bienveillance face à la stratégie déployée par cette même compagnie.

Par ailleurs, la dynamique d'expansion de compagnies dites « *low cost* » sur des routes intercontinentales, notamment entre l'Europe et l'Amérique du Nord, et dans une moindre mesure entre l'Asie et l'Europe, apparaît comme un nouveau défi pour les compagnies basées dont le modèle de hub pourrait ainsi se trouver fragilisé. On peut ici souligner l'expansion notable de Norwegian Air Shuttle et de sa filiale irlandaise Norwegian Air International exploitant des vols long-courriers au départ de plusieurs Etats européens. Bien qu'un tel développement inquiète des compagnies communautaires comme Lufthansa ou Air France, il convient aussi de rappeler qu'un tel essor sur le segment long-courrier pour une compagnie qui s'est initialement appuyée sur l'expansion d'un réseau paneuropéen n'est pas sans conséquences pour ses propres activités. De fait, l'exploitation de vols longues distances impliquent l'acquisition d'appareils adaptés pour opérer de telles routes et qui ne peuvent effectuer des rotations courtes, venant ainsi fragiliser la stratégie « *low cost* » poursuivie par

[123] Concernant les pratiques de Ryanair, voir DOBRUSZKES F., 2007, *Libéralisation et desserte des territoires : le cas du transport aérien européen*, P.I.E. Peter Lang, Bruxelles, 285 p.

[124] On pourra ici donner l'exemple de la suspension rapide des activités de Ryanair sur l'aéroport de Belfast en octobre 2010, alors que la compagnie assurait un tiers du trafic que comptait l'aéroport à l'époque. Ryanair a toutefois fait son retour à Belfast en 2016. A noter également les menaces quant à son retrait de l'aéroport de Riga début 2015, la compagnie accusant l'aéroport d'avoir négocié des contrats d'assistance au sol plus avantageux avec des transporteurs concurrents. Il existe cependant de nombreux autres exemples relayés régulièrement dans la presse européenne.

le transporteur jusqu'à présent. Il est par ailleurs intéressant d'observer que Norwegian Air International déploie principalement son réseau sur l'axe transatlantique (à l'exception de quelques routes entre des capitales scandinaves et Bangkok), évitant donc la concurrence des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines.

Le modèle *low cost* s'avère être ainsi de moins en moins uniforme et semble davantage se diversifier : certaines compagnies continuent de privilégier des aéroports qualifiés « d'ultrapériphériques »[125], tandis que d'autres tendent à se développer sur des hubs, entrainant ainsi une certaine atténuation des barrières existant avec le modèle d'exploitation des compagnies « de pavillon ». Pour autant, le développement à long-terme de ces dernières au sein de leurs Etats d'ancrage – notamment à travers leur réseau – reste une caractéristique importante, ce qui inscrit davantage leur stratégie sur le temps long.

Les compagnies du Golfe et Turkish Airlines confirment d'ailleurs que le modèle de *hub and spokes* (se traduisant sous forme de trafic de 6ème liberté) peut constituer un outil puissant et performant dans la mesure où il permet de connecter de nombreux points, tout en améliorant la rentabilité des routes exploitées – bien qu'il apparaisse indéniable que le soutien des Etats-actionnaires s'avère déterminant pour la réussite d'un modèle poussé à son maximum. Celui-ci permet d'ériger d'importantes plateformes de correspondance au rayonnement mondial, dont les villes associées bénéficient pleinement. Les hubs émiratis et celui d'Istanbul – ainsi que les projets de développement associés – en attestent aujourd'hui, tandis qu'ils apparaissent désormais comme des plateformes mondiales majeures.

Il est par ailleurs intéressant d'observer que certaines compagnies dites « *low cost* » s'interrogent sur l'intérêt de développer des hubs au sein de leur réseau, tandis que plusieurs autres ont déjà mis en œuvre de telles évolutions (certes, à une échelle généralement plus limitée que les compagnies « de pavillon », à l'image de Norwegian pour alimenter ses vols long-courriers). La 6ème liberté de l'air constitue de fait un atout majeur pour de nombreux transporteurs qui peuvent ainsi étendre leur marché, et donc potentiellement capter des flux de voyageurs plus importants, tout en valorisant leurs plateformes d'ancrage qui bénéficient d'un trafic de transit accru.

Le trafic de 5ème liberté permet, quant à lui, également une extension des activités sur de nouveaux axes puisque les transporteurs commercialisent des routes se situant au-delà de leurs Etats d'ancrage (certes, en continuation d'un vol ayant pour origine lesdits Etats d'ancrage). Alors que de tels droits étaient auparavant octroyés à des transporteurs souhaitant desservir des escales relativement éloignées et ne pouvant donc être couvertes par un vol direct, tandis que la rentabilité de la route exploitée ne pouvait être assurée sans pouvoir embarquer/débarquer de nouveaux passagers lors des escales, l'octroi plus récent de droits de 5ème liberté prend aujourd'hui une toute autre dimension. Ces derniers peuvent en effet être accordés à des compagnies souhaitant s'implanter sur de nouveaux axes, alors que

[125] On peut ici donner l'exemple de l'aéroport de Beauvais qui est utilisé par différents transporteurs dits « *low cost* » pour desservir Paris, tout comme Charleroi pour Bruxelles, ou encore Bergame pour Milan.

la localisation géographique de leur hub s'avère être inadaptée pour opérer des vols sur ces mêmes routes.

Le choix d'Emirates Airline d'ouvrir une liaison entre Milan et New York – en continuation d'un de ses vols entre Dubaï et Milan – a suscité de nombreuses réactions, mêlant des acteurs enthousiastes à l'idée de voir émerger une compagnie mondiale capable de tirer pleinement profit d'un cadre réglementaire de plus en plus libéral en matière de droits de trafic, tandis que d'autres (à commencer par les opérateurs exploitant des services transatlantiques) s'inquiètent du développement de compagnies qui n'opèrent pas leurs activités sur des mêmes bases. Les compagnies européennes et américaines doivent de fait se conformer aux réglementations en vigueur dans leurs Etats d'ancrage, tout particulièrement en matière de concurrence, alors qu'elles opèrent désormais face à un concurrent n'ayant pas de contraintes réglementaires aussi importantes (par exemple en matière d'aides d'Etat).

L'attribution de droits de 5ème liberté apparait donc hautement stratégique – dans les faits, les Etats ne peuvent retirer que très difficilement de tels droits dès lors qu'ils ont été accordés –, certains gouvernements pouvant d'ailleurs les négocier en échange de contreparties, ou tout simplement les octroyer pour prouver à leurs homologues leur volonté de conserver de bonnes relations diplomatiques[126].

b) Une réglementation européenne en matière de concurrence aujourd'hui inadaptée et loin d'être partagée par de nombreux Etats tiers

On observe ainsi une évolution de la concurrence qui s'opère désormais à l'échelle mondiale, notamment à travers l'expansion de transporteurs pouvant capter des flux qui n'ont très majoritairement pas pour origine et destination leurs Etats d'ancrage. Un tel contexte implique d'importants défis pour l'exploitation des routes directes opérées par d'autres compagnies, à commencer par les transporteurs communautaires vers l'Asie du Sud et de l'Est, le Moyen-Orient et l'Afrique. Cependant, l'absence d'un cadre réglementaire international en matière de concurrence et s'appliquant de façon uniforme à tous les transporteurs suscite aujourd'hui des critiques de la part de certains transporteurs, tels que les groupes Lufthansa et Air France-KLM qui se voient contraints de réajuster ou mettre un terme à l'exploitation de certaines escales dans un tel contexte[127].

Alors que de nombreuses compagnies basées dans des Etats tiers opèrent des services depuis et vers les Etats européens, la règlementation européenne en matière de concurrence ne s'applique que partiellement à ces transporteurs extra-communautaires. Cela implique donc que sur de nombreuses routes intercontinentales, les acteurs concurrents ne sont pas soumis à une régulation identique. Aussi, de nombreux Etats ne disposent pas d'autorités de la concurrence chargées de s'assurer que les compagnies évoluent selon des règles communes

[126] Entretiens réalisés auprès de différentes autorités nationales de l'aviation civile entre 2015 et 2017.

[127] On peut citer dans le cas d'Air France l'exploitation éphémère de certaines escales en Asie du Sud-Est au cours des dernières années (Kuala Lumpur, Phnom Penh et Jakarta) dont la fermeture s'est opérée dans un contexte de concurrence accrue face au développement continu des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines.

et qu'il n'existe aucune distorsion pouvant favoriser les activités d'un transporteur au détriment d'un autre. D'importants déséquilibres peuvent donc être observés, chaque pays ou région (telle que l'UE) conservant une totale indépendance en matière de réglementation touchant à la concurrence.

Au sein de l'Union européenne, le droit de la concurrence s'articule autour de quatre grands principes censés garantir des conditions d'exploitation identiques pour tous les transporteurs communautaires :

- *Interdiction des accords anticoncurrentiels*
- *Interdiction des abus de position dominante*
- *Contrôle des concentrations*
- *Conditionnement drastique des aides d'Etat*

Alors que les trois premiers points visent à empêcher les situations de monopole, notamment à travers certaines stratégies pouvant être mises en œuvre par les compagnies (entente illégale, pression sur d'autres acteurs, etc.), le conditionnement très encadré des aides d'Etat vise à empêcher les autorités nationales de soutenir financièrement les activités d'un transporteur localement basé, ce qui se ferait donc au détriment des concurrents. Bien qu'apparaissant légitime pour contrer les formes de soutien continu, une telle mesure a néanmoins poussé à la faillite plusieurs compagnies « de pavillon » ayant été contraintes par l'UE de rembourser des aides jugées illégales, telles que FlyLal en Lituanie (2009), Malev en Hongrie (2012), Cyprus Airways (2015), Air Lituanica (2015), ou encore Estonian Air (2015). Les pays concernés se sont ainsi retrouvés dépourvus de compagnie basée, les conduisant à revoir leur stratégie en matière d'aviation civile, certains soutenant activement la relance d'un transporteur national, tandis que d'autres ont préféré laisser le champ libre à des investisseurs privés, tout en soutenant les services aériens opérés par des transporteurs basés dans d'autres Etats. Dans une note parue en juillet 2014, la Commission européenne indique que la disparation de ces compagnies n'a cependant pas entraîné une perte de connectivité pour les Etats concernés[128], laissant ainsi entendre que les conséquences ont été négligeables comparée à la nécessité du maintien d'un marché où la concurrence se doit d'être libre et non faussée.

Toutefois, les transporteurs européens se sont développés à des rythmes différents, tandis que leur modèle n'est pas uniforme et qu'ils restent largement dépendants des fluctuations pouvant affecter leur marché local. Il est intéressant de souligner que la plupart des compagnies ayant été condamnées après avoir reçu des aides illégales se situent dans des Etats ayant rejoint l'Union européenne au cours des années 2000, les obligeant à adapter leur

[128] European Commission, 2014, "State aid for airline restructuring: Does it give you wings?", *Competition policy brief*, Competition Directorate-General, n°10, Bruxelles, 5 p., www.ec.europa.eu/competition/publications/cpb/2014/010_en.pdf, consulté en mars 2015.

législation pour la rendre conforme aux règlementations communautaires afin d'accéder au marché européen. Ces compagnies d'envergure « régionale » ont du se conformer à un cadre réglementaire remettant en cause leurs liens avec leurs Etats-actionnaires qui pouvaient auparavant intervenir afin de soutenir leurs activités dans les périodes difficiles. La crise économique et financière de 2008-2009 a fortement fragilisé l'activité de ces transporteurs, confrontés à une chute de la demande au départ de leur marché local. Alors que le transport aérien est un secteur où les marges bénéficiaires restent limitées, les différents évènements géopolitiques auxquels les compagnies peuvent être confrontées ne manquent pas de les affecter durablement.

Certes, la Commission européenne n'interdit pas complètement les aides d'Etat. Néanmoins, Les critères restent stricts et le processus hautement encadré, les transporteurs communautaires ne pouvant percevoir une aide financière publique que tous les dix ans, tandis qu'ils doivent présenter un plan détaillé prouvant que leur stratégie est économiquement viable dans la durée. Or les investissements restent importants et l'impossibilité de faire appel aux Etats limite les possibilités, ce qui pousse certaines compagnies européennes à se tourner davantage vers des investisseurs privés, et tout particulièrement des acteurs extra-communautaires.

L'Union européenne limite aujourd'hui à 49% les prises de participation au capital d'une compagnie européenne par une entité extra-communautaire. Aussi, le contrôle du transporteur se doit d'être assuré par des acteurs communautaires, tandis que les décisions majeures affectant la stratégie et les activités de celui-ci se doivent d'être prises sur le territoire européen. En fixant de telles limites, l'UE reconnaît la dimension stratégique du secteur aérien européen qui se doit de rester entre les mains d'acteurs communautaires. Pour autant, elle permet aussi l'entrée d'investisseurs externes qui, bien que devant se conformer aux règles décrites plus haut, peuvent dans certains cas négocier leurs prises de participation, notamment en posant certaines conditions et en influençant la stratégie de la compagnie bénéficiaire de nouveaux capitaux. Les transporteurs se trouvant dans une situation financière délicate et recherchant des investisseurs peuvent donc être enclins à accepter les conditions posées par leur nouvel investisseur, à l'image d'Alitalia lors de la signature d'un partenariat avec Etihad Airways dont les conditions sont cependant restées confidentielles[129]. Les autorités européennes semblent néanmoins conscientes de ce jeu d'influence, les enquêtes portant sur l'entrée d'Etihad Airways dans le capital d'Alitalia durant l'été 2014 ayant d'ailleurs conclu à l'existence d'un « contrôle conjoint » sur la compagnie italienne, opéré à la fois par des acteurs communautaires ainsi qu'une entité externe à l'UE. Un tel concept s'avère être totalement inédit et suscite d'importantes interrogations : en cas de « contrôle conjoint », il apparaît en effet difficile de déterminer quelle entité a réellement le dernier mot pour les décisions stratégiques mises en œuvre par la compagnie concernée.

[129] Voir par exemple "Etihad finalises conditions for Alitalia investment", *BBC.com*, publié le 1er juin 2014, www.bbc.com/news/business-27658227, consulté en juin 2016.

L'influence croissante d'acteurs extra-européens sur le secteur aérien communautaire peut ainsi poser question au regard des évolutions futures de la connectivité aérienne du continent européen, et tout particulièrement lorsqu'il s'agit de puissants transporteurs, tels que les compagnies du Golfe[130], auxquels la réglementation européenne en matière d'aides d'Etat ne peut s'appliquer. Aussi, ces mêmes acteurs extra-européens mènent des stratégies qui leur sont propres et qui dépendent d'un contexte spécifique à leurs Etats d'ancrage, notamment à travers la valorisation d'un hub local. Cela peut donc entrer en contradiction avec les intérêts des compagnies communautaires, et tout particulièrement affecter la connectivité directe entre l'Europe et d'autres régions du monde, tel que cela est déjà observé aujourd'hui. De façon plus globale, ce sont également les intérêts des Etats communautaires qui entrent en jeu, ceux-ci préférant maintenir l'activité d'un transporteur localement basé et pourvoyeur d'emplois et de connexions aériennes directes, bien que son contrôle puisse désormais dépendre d'une entité tierce.

Face à l'essor de puissants concurrents opérant selon des réglementations plus souples et parfois avec le soutien direct et massif d'un Etat-actionnaire, les transporteurs communautaires se trouvent relativement vulnérables. La règlementation européenne dispose certes d'un texte spécifique censé empêcher l'existence de pratiques déloyales à l'encontre des transporteurs communautaires[131]. Néanmoins, celui-ci s'est rapidement révélé inapplicable puisqu'il apparaît inadapté aux spécificités du secteur aérien, ce que de nombreux acteurs, y compris la Commission, reconnaissent aujourd'hui[132]. Une situation de concurrence déloyale doit être, selon le règlement 868 adopté en 2004, observée et prouvée à travers les pratiques tarifaires des transporteurs incriminés. Toutefois, ces pratiques restent extrêmement complexes dans le secteur aérien, les prix varient beaucoup et dépendent de multiples facteurs dont les données ne sont généralement pas rendus publiques. Il apparaît donc impossible de réaliser une analyse complète et fiable sur de telles données et le fait que le règlement n'ait jamais été utilisé le prouve.

Alors que de nombreux Etats membres et des transporteurs communautaires s'accordent sur l'inefficacité de ce texte[133], sa réévaluation suscite en revanche d'importantes divergences. Certains Etats, tels que la Hongrie ou la Finlande, craignent en effet qu'une réglementation poussant davantage à la transparence les compagnies basées dans le Golfe ne nuise aux services aériens opérés par ces mêmes transporteurs extra-communautaires qui assurent aujourd'hui de nombreux vols au départ du continent européen. A l'inverse, d'autres acteurs, comme les groupes Lufthansa et Air France-KLM, considèrent que des règles plus précises doivent être mises en œuvre afin de garantir l'existence d'un cadre cohérent et

[130] Voir les figures 9a p. 68, 9b p. 70 et 9c p. 72.
[131] Regulation n°868/2004 publié au Journal Officiel de l'Union Européenne le 30 avril 2004.
[132] D'après des entretiens réalisés auprès d'autorités de l'aviation civile basées dans différents Etas européens.
[133] Voir notamment les résultats de l'enquête réalisée au printemps 2015 par la Commission européenne en amont de la mise en œuvre de son *Aviation Strategy for Europe*, accessible à l'adresse suivante https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/consultations/doc/2015-aviation-package/synopsis-report.pdf, consulté en août 2017.

s'appliquant à l'ensemble des acteurs desservant le marché européen. Cela assurerait ainsi la pérennité des activités des compagnies communautaires et donc la garantie de services aériens diversifiés pour les consommateurs, à travers le maintien d'une concurrence robuste mais loyale entre les différents transporteurs présents.

c) La mise en œuvre d'un cadre réglementaire international en matière de concurrence : un objectif ambitieux faisant face à de nombreux obstacles

Des débats concernant la mise en œuvre d'un cadre réglementaire de portée internationale en matière de concurrence agitent aujourd'hui de grandes institutions s'intéressant au secteur aérien, telles que l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI). Cependant, les divergences entre les différents acteurs impliqués – qu'ils s'agissent des compagnies aériennes, des Etats, des collectivités locales, etc. – rendent incertain l'aboutissement des échanges à une résolution efficace et satisfaisant toutes les parties concernées.

Alors que l'OMC offre un cadre légal couvrant les échanges commerciaux entre les Etats membres de l'organisation, ayant notamment pour objectif d'empêcher les pratiques de concurrence déloyale, les services aériens sont exclus de son champ d'application. Cette situation découle du fait que les services aériens ont historiquement été régulés au travers d'accords bilatéraux signés entre les Etats, comme cela a été décrit au début de ce chapitre, ce qui s'inscrit en contradiction avec la clause de la nation la plus favorisée, un des principes fondamentaux de l'OMC[134]. Dans leur forme actuelle, les règlements de l'OMC ne peuvent donc être appliqués aux services aériens, l'organisation n'étant ainsi pas compétente pour arbitrer des conflits entre acteurs, notamment sur des questions relatives à la concurrence et aux subventions d'Etat versées à certains transporteurs.

L'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), regroupant aujourd'hui 192 Etats, découle de la signature de la convention de Chicago en 1944, texte garantissant aux Etats le principe de souveraineté nationale en matière de survol et d'accès aux marchés. L'organisation ne bénéficie toutefois pas à ce jour de compétences spécifiques pour traiter des thématiques ayant trait à la concurrence internationale entre les compagnies aériennes. Un groupe de travail a néanmoins récemment été mis en place à travers l'*Air Transport Regulation Panel* (ATRP) où les Etats sont invités à débattre sur des sujets touchant à la régulation du secteur aérien. Les échanges se tenant au sein du groupe constituent un bon révélateur des positions divergentes entre les Etats, ces derniers tentant d'influencer selon leurs intérêts les futures décisions et textes adoptés par l'organisation. Un tel contexte conduit d'ailleurs la Commission européenne à constater que « *si certains Etats perçoivent l'encadrement des pratiques de concurrence comme n'étant pas en phase avec leurs intérêts*

[134] La clause de la nation la plus favorisée vise à empêcher les formes de discrimination dans le cadre des relations commerciales entre les Etats (ce qui est accordé à un Etat doit l'être également aux autres partenaires commerciaux). Cette disposition protège le multilatéralisme dans les relations entre Etats, alors que les accords aériens sont, à l'inverse, traditionnellement négociés de façon bilatérale.

nationaux, ils pourront empêcher tous progrès dans le développement d'un cadre réglementaire international incluant des règles de concurrence loyale »[135]. Les désaccords et les divergences d'intérêt trop importants entre les acteurs constituent indéniablement un obstacle, pour l'heure, à la mise en œuvre d'actions concrètes de la part de l'OACI.

L'incapacité des organisations internationales à porter la mise en œuvre d'un cadre réglementaire global répondant aux enjeux qui se posent aujourd'hui a notamment poussé la Commission européenne à agir de son côté, tout en cherchant à étendre ses compétences en matière d'aviation civile, tel que cela a été détaillé plus haut. L'ambition de l'institution s'est d'autant plus renforcée depuis que le Conseil européen a octroyé à cette dernière un mandat pour négocier des accords aériens globaux avec les pays de l'ASEAN, la Turquie, le Qatar et les Emirats arabes unis. Après une étude complète de la situation actuelle, notamment en invitant les différents acteurs du secteur aérien communautaire à partager leurs expériences et leurs analyses, la Commission a défini plusieurs axes sur lesquels elle entend désormais agir[136] :

- *Remplacement du règlement 868/2004*
  Face au constat partagé par de nombreux acteurs quant à l'inefficacité du règlement 868/2004, la Commission européenne semble exclure une simple réécriture du texte, préférant opter pour son remplacement par un nouveau document, tout en portant son attention sur la mise en œuvre d'autres mesures (détaillées ci-dessous) qui sont jugées plus efficaces.

- *Inclusion d'une clause de concurrence loyale dans les accords bilatéraux*
  Alors que plusieurs milliers d'accords aériens bilatéraux sont toujours en vigueur pour encadrer les services aériens entre Etats, la Commission européenne invite désormais les Etats membres à inclure une « clause de concurrence loyale » lorsque des négociations bilatérales ont lieu afin de réviser et/ou compléter ces mêmes accords. L'institution européenne précise toutefois qu'il ne s'agit pas d'une clause « standard », les Etats restant libres d'adapter les recommandations de la Commission selon la spécificité des relations entretenues et du contexte propre à chaque pays tiers. Les Etats membres sont donc invités à être d'autant plus regardants lorsqu'ils négocient des accords avec des pays abritant de puissantes compagnies où l'influence majeure d'acteurs politiques sur leurs activités est avérée.

[135] European Commission, 2017, *Proposal for a regulation of the European Parliament and the Council on safeguarding competition in air transport, repealing regulation (EC) n°868/*2004, Commission staff working document – Impact assessment, accessible sur www.ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/com20170289-proposal-regulation-safeguarding-competition-air-transport.pdf, consulté en octobre 2017.
[136] Voir European Commission, 2017, *op. cit.*

- *Négociation d'accords globaux, incluant une clause de concurrence loyale*
  C'est l'une des priorités portée par la Commission européenne, tel que cela a été décrit plus haut. Dans le cadre de la négociation d'accords globaux, Bruxelles souhaitent libéraliser les services aériens entre l'Europe et certains pays ou régions du monde. Une libéralisation des droits de trafic entre l'UE et les pays concernés serait ainsi proposée – à l'exception de l'octroi de droits de 5ème liberté –, parallèlement à l'inclusion d'une « clause de concurrence loyale » dans les accords, obligeant les transporteurs à faire preuve de transparence (publication des comptes notamment) et restreignant les canaux de coopération et de soutien entre les autorités nationales et les compagnies aériennes (proscription des subventions). Des échanges ont déjà eu lieu avec les autorités qataries afin d'aborder ces différentes questions. Néanmoins, leur aboutissement semble pour l'heure incertain, le Qatar restant critique à l'encontre de certains points censés assurer l'existence d'une « concurrence loyale » entre tous les acteurs. Pour autant, le projet d'accord présenté aux autorités qataries par la Commission inclut des mesures qui pourraient intéresser le Qatar, notamment la possibilité d'investir sans limite au sein d'une compagnie communautaire (et donc en assurer le contrôle effectif). Celle-ci pourrait être octroyée à l'issue d'un certain nombre d'années – restant à déterminer – après l'entrée en vigueur du nouvel accord négocié et s'opèrerait sur la base d'un respect de la réglementation européenne en matière de concurrence.

- *Influencer les débats au sein des organisations internationales s'intéressant aux questions ayant trait à la concurrence dans l'aérien*
  Face aux débats concernant les questions de concurrence dans le secteur aérien au sein de différentes organisations internationales, et tout particulièrement à l'OACI, la Commission européenne envisage de s'impliquer davantage afin d'obtenir des avancées qui iraient dans le sens de ses propres actions. Cependant, les divergences de vue entre les Etats membres pourraient faire obstacle à de telles ambitions : l'UE pourrait en effet avoir des difficultés à se faire entendre si certains Etats membres n'apportaient pas leur soutien aux actions menées par la Commission.

La démarche de la Commission européenne face aux enjeux posés apparaît donc pertinente, malgré l'existence de nombreux obstacles. Les transporteurs communautaires – et tout particulièrement ceux qui exploitent un réseau long-courrier – développent une stratégie basée sur le marché européen : les compagnies alimentent leurs hubs en s'appuyant sur un réseau de dessertes couvrant l'ensemble du continent. Or les décisions divergentes des Etats membres, notamment en matière d'attribution des droits de trafic favorisant l'expansion de transporteurs extra-européens, fragilisent la viabilité du modèle d'exploitation des compagnies communautaires « de pavillon ».

Bien que certains pays – tels que la France et l'Allemagne – soient restés prudents quant à l'octroi de fréquences supplémentaires aux compagnies du Golfe, d'autres Etats ont

adopté des stratégies opposées en favorisant la signature d'accords entrainant une libéralisation complète des droits de 3ème et 4ème liberté (et éventuellement une ouverture des droits de 5ème liberté). C'est notamment le cas des pays d'Europe centrale et orientale, ou encore de la Finlande, qui ne sont aujourd'hui pas complètement convaincus par la démarche de la Commission. Ceux-ci disent craindre notamment de voir leur connectivité aérienne se dégrader en cas de retrait des compagnies extra-communautaires qui se sont jusqu'à présent développées sur leurs aéroports. Pour autant, ces mêmes Etats avaient précédemment donné leur accord pour octroyer un mandat de négociation à la Commission. Les critiques formulées dénotent ainsi un certain manque de cohérence, traduisant avant tout une prise en considération des enjeux qui ne s'inscrit qu'à court-terme.

Les positionnements divergents des Etats membres, dépendants d'intérêts qui leur sont propres, empêchent donc l'adoption d'une stratégie commune face à l'émergence de puissants transporteurs et aux enjeux qui en découlent. En voulant négocier des accords globaux promouvant une libéralisation du trafic aérien en échange du respect de règles s'appliquant à l'ensemble des transporteurs couverts par les nouveaux accords, la Commission européenne soutient un certain compromis entre les différents points de vue des Etats membres. Par ailleurs, l'institution européenne précise dans ses communications que la nouvelle réglementation devra s'assurer que « *toutes les mesures prises* [seront] *en phase avec les intérêts de l'Union. L'évaluation des intérêts de l'Union implique l'identification de toutes raisons impérieuses pouvant conduire à la conclusion que prendre des mesures ne serait pas dans l'intérêt général de l'Union. De telles raisons impérieuses pourraient inclure, par exemple, des cas où les désavantages pour les consommateurs ou toutes autres parties seraient clairement disproportionnés comparés aux avantages donnés à l'industrie du transport aérien communautaire ou aux compagnies aériennes communautaires suite à l'imposition de mesures* »[137]. Quelques pages plus loin, la Commission rappelle les liens commerciaux importants qui unissent certaines compagnies du Golfe à Airbus concernant des commandes importantes d'aéronefs.

Face au poids économique de certains contrats – et les emplois qu'ils impliquent sur le continent européen –, il apparaît de fait difficile pour les autorités européennes de prendre des mesures qui pourraient contrarier de puissants acteurs extra-communautaires, tels que les compagnies du Golfe, ayant développé une certaine influence auprès de nombreux acteurs européens qui relaient aujourd'hui, pour certains d'entre eux, leurs demandes (à l'image d'Airbus, de certaines collectivités locales, d'Etats comme la Hongrie, la Finlande ou encore le Royaume-Uni). Les liens d'interdépendance qui se sont bâtis entre ces différents acteurs compliquent ainsi la définition d'un cadre comportant la mise en œuvre de mesures efficaces et crédibles en cas de non-respect des clauses qui auraient été précédemment définies et

[137] European Commission, 2017, *Proposal for a regulation of the European Parliament and the Council on safeguarding competition in air transport, repealing regulation (EC) n°868/*2004, Commission staff working document – Impact assessment, accessible sur www.ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/com20170289-proposal-regulation-safeguarding-competition-air-transport.pdf, consulté en octobre 2017.

acceptées conjointement. Les incertitudes concernant l'aboutissement des démarches entreprises par la Commission restent importantes, tandis qu'il apparaît difficile pour l'UE d'aller promouvoir la mise en œuvre de standards européens dans des régions n'offrant pas un niveau de régulation aussi poussé, à l'image des émirats du Golfe où les autorités de la concurrence sont par exemple inexistantes.

II – Des acteurs aux analyses divergentes et caractérisées par une évaluation des intérêts immédiats

A – Une absence de position commune face aux enjeux posés

a) Une grande diversité d'acteurs concernés et entretenant différentes représentations

Il apparaît que de nombreux acteurs sont aujourd'hui concernés par les enjeux qui se posent en matière d'essor de la concurrence. Leurs activités et leurs rôles s'avèrent cependant relativement hétérogènes, ce qui explique le fait qu'ils ne partagent pas des représentations identiques.

- *Les compagnies aériennes*
  En tant qu'opérateurs de services aériens, les transporteurs représentent des acteurs majeurs du secteur aéronautique. La forte expansion de certains d'entre eux, tels que les compagnies du Golfe et Turkish Airlines, pose un véritable défi pour d'autres transporteurs qui exploitent également un réseau d'envergure mondiale, à l'image d'Air France, de Singapore Airlines, ou encore de Delta Airlines. Ces derniers souffrent actuellement de l'absence d'un cadre réglementaire commun en matière de concurrence face à des compagnies pouvant bénéficier de subventions massives.
  Toutefois, les transporteurs ne partagent pas de position commune sur cette question : ils n'ont pas la même analyse des risques ou opportunités découlant de l'essor de compagnies dont l'important développement est piloté par des entités politiques. Cela résulte de différents facteurs, notamment de l'envergure du transporteur concerné, de son positionnement sur le marché, ou encore de sa stratégie commerciale.
  On peut ainsi observer, à l'échelle mondiale, que de nombreuses compagnies dites « *low cost* », ainsi que certains transporteurs « de pavillon » d'envergure régionale, adoptent des positionnements bienveillants face à l'essor de puissants acteurs pouvant constituer des partenaires intéressants afin de capter davantage de passagers et être associés à des opérateurs au développement dynamique et plébiscités par de nombreux voyageurs internationaux.

- *Les acteurs institutionnels*

  Il s'agit ici des autorités régulatrices et/ou chargées d'assurer le développement et l'attractivité de leurs territoires : Etats, entités supranationales (telles que l'Union européenne), ou encore collectivités locales. Ces acteurs perçoivent le transport aérien, à travers les connexions qu'il procure vers d'autres régions notamment, comme un outil essentiel pour assurer la pérennité et l'essor des activités basées sur leurs territoires, tout en permettant également aux citoyens de disposer d'un réseau de transport efficace et accessible.

  Leurs positionnements et les représentations qu'ils véhiculent s'avèrent être relativement en phase avec ceux des compagnies aériennes localement basées. Néanmoins, cela est beaucoup plus complexe dans le cas d'entités abritant des acteurs aux positions divergentes, tel que cela peut être observé au sein de l'Union européenne où la Commission cherche davantage à trouver des compromis et évaluer les véritables intérêts du continent dans son ensemble. Aussi, les collectivités locales abritant des aéroports de deuxième et troisième rangs s'avèrent être particulièrement sensibles aux débats en cours, celles-ci percevant fréquemment les services opérés par les compagnies du Golfe et Turkish Airlines comme des connexions prestigieuses vers des hubs d'envergure mondial dont le dynamisme est considéré comme un vecteur de développement.

- *Les aéroports*

  Les aéroports poursuivent tous des stratégies visant à développer le trafic, et plus particulièrement les flux de voyageurs afin de maximiser les redevances perçues, tout en essayant d'améliorer leur rang dans les classements internationaux en termes de passagers accueillis. Les hubs s'inscrivent tout particulièrement dans cette compétition, mais c'est aussi le cas des autres aéroports n'enregistrant pas de trafic de transit (notamment parce qu'ils n'abritent pas de compagnie localement basée). L'arrivée et/ou le développement d'une compagnie aérienne sont donc toujours perçus avec une certaine bienveillance, si ce n'est encouragé, afin de stimuler le trafic. La représentation bâtie sur l'idée qu'un nombre croissant de vols implique davantage de passagers accueillis reste très présente dans la stratégie développée par ces acteurs.

  On observe cependant que certains hubs se préoccupent du déclin de transporteurs localement basés face à l'essor de puissants concurrents qui, sans réellement apporter de « nouveaux » passagers, captent une demande qui était déjà satisfaite par des transporteurs déjà présents. Ces aéroports se trouvent donc tirailler entre différents positionnements, craignant avant tout pour leur avenir dans un contexte de concurrence accrue face aux autres plateformes mondiales.

- *Les secteurs plus ou moins dépendants du transport aérien*
  Les acteurs dont les activités s'inscrivent dans les secteurs du tourisme, du commerce, ou encore de l'industrie s'avèrent être relativement sensibles aux débats s'articulant autour de l'expansion de puissants transporteurs offrant des connexions à des tarifs attractifs via leur hub de renommée internationale et permettant de relier des marchés stratégiques. Ils sont généralement peu sensibles aux positions défendues par les compagnies localement basées, tout du moins si leurs activités ne sont pas directement liées ou complètement dépendantes de ces mêmes compagnies. Le développement de « nouveaux » acteurs est perçu de façon positive, notamment pour stimuler la concurrence, tandis que la régulation de cette dernière n'est pas l'objet de leurs préoccupations. Tant que les connexions existantes apparaissent en phase avec leurs besoins, l'identité des transporteurs opérant les routes ne semble pas retenir leur attention.

- *Les consommateurs*
  Il apparaît difficile de les considérer comme une catégorie homogène, tant les motifs des déplacements varient d'un voyageur à l'autre, impliquant différents critères dans le choix d'un service aérien. Les prix constituent néanmoins l'un des principaux facteurs, notamment pour les passagers dont les déplacements sont à motif loisirs. Les compagnies massivement subventionnées par leurs Etats-actionnaires et menant une stratégie de conquête des parts de marché en offrant des tarifs compétitifs sont donc plébiscitées par un grand nombre de consommateurs. Il convient cependant de mentionner que l'importante stratégie de communication (notamment à travers le sponsoring d'évènements divers dans différents pays) et la culture d'un certain prestige de ces mêmes compagnies permettent de les rendre d'autant plus attrayantes : les consommateurs ont donc une perception positive quant au développement de leurs activités. Les enjeux concernant leurs stratégies de croissance, notamment à travers l'influence des acteurs politiques, semblent en revanche échapper à cette catégorie d'acteurs. Enfin, une prise en considération des intérêts à long terme s'avère être inexistante, notamment en ce qui concerne une potentielle hausse des prix des billets du fait d'une réduction de la concurrence suite au retrait, voire la disparition, de nombreuses compagnies.

b) De nouvelles alliances et rivalités dépassant le cadre commercial classique

Face à l'importance des enjeux et aux nombreux positionnements divergents des acteurs, ces derniers tendent à réorganiser leurs stratégies, notamment en coordonnant leurs actions avec d'autres acteurs qui peuvent être des concurrents sur le plan commercial. En « s'associant » à travers la rédaction conjointe d'un courrier destiné à la Commission européenne en juin 2014, afin de donner du poids à leur action, les groupes Air France-KLM et Lufthansa ont dépassé leur rivalité en raison de la perception d'une menace commune.

Celle-ci affecte, selon les deux entreprises, l'intégralité du secteur tout en s'inscrivant en dehors du cadre réglementaire classique en matière de concurrence, ce qui pousse donc les deux groupes à appeler à la mise en œuvre d'une nouvelle régulation.

Cette « alliance » de circonstance, perçue par certains acteurs comme une preuve que les deux groupes chercheraient à éliminer la concurrence et à s'assurer une position hégémonique en Europe, doit davantage être mise en relation avec la perception d'une menace jugée suffisamment grave pour affecter la pérennité des activités des transporteurs communautaires. Ainsi, un tel « rapprochement » ne saurait traduire un quelconque projet de dilution des activités, il constitue davantage une initiative visant à interpeller quant aux défis qui se posent désormais. Les trois grands groupes américains – Delta Airlines, American Airlines et United Airlines – ont également initié un rapprochement similaire (*Partnership for Open & Fair Skies*) afin de coordonner leurs actions et démontrer l'importance des enjeux qui se posent aux Etats-Unis.

Face à de telles convergences et prises de position auprès des autorités nationales – mais loin d'être partagées par l'ensemble des compagnies aériennes cependant – d'autres acteurs ont également entrepris des actions afin de contrer les discours et les arguments avancés par les transporteurs percevant une menace et appelant donc à une réévaluation des réglementations. Ces oppositions ont ainsi entraîné de nombreux débats, tout particulièrement entre des acteurs qui pouvaient parfois coopérer sur d'autres thématiques.
La disparation de l'Association des compagnies aériennes européennes (*Association of European Airlines* – AEA) en 2016, après 64 ans d'existence, découle notamment de cette émergence de nouvelles rivalités. Ce groupe visait à défendre les intérêts de l'industrie aéronautique européenne, notamment auprès des acteurs politiques. Alors que les désaccords ne faisaient que s'accroître entre les membres de l'association concernant leur perception de l'essor de certaines compagnies extra-communautaires, British Airways, Iberia, Vueling et Air Berlin ont décidé en avril 2015 de quitter l'AEA, suivis par Alitalia quelques semaines plus tard.

Ces compagnies dénoncent aujourd'hui la vision « protectionniste » adoptée par certains de leurs concurrents, tandis qu'elles entretiennent des liens évidents avec les transporteurs du Golfe, notamment dans le cadre de coopérations commerciales importantes ainsi que des prises de participation au capital opérées par leurs nouveaux partenaires moyen-orientaux. Faisant le constat de profondes divisions qui apparaissaient dès lors difficilement surmontables, les transporteurs européens ont choisi de fonder une nouvelle association, *Airlines for Europe* (A4E), en janvier 2016. Cette démarche a de fait acté la disparition de l'AEA, tout en prenant soin d'écarter les questions touchant à la concurrence parmi les quelques thématiques portées par le nouveau groupe, marquant ainsi le nombre réduit de sujets sur lesquels les compagnies membres semblent partager une vision commune[138].

[138] A noter que d'importantes compagnies communautaires dites « *low cost* », telles que Ryanair, Norwegian, ou encore Easyjet, sont également membres du groupe A4E, alors qu'elles n'étaient pas présentes au sein de l'AEA.

Une coalition d'acteurs critiquant les positions jugées « anti-*open skies* » des trois grands groupes américains évoqués plus haut s'est également mise en place aux Etats-Unis, notamment au sein du groupe *US Airlines for Open Skies* qui rassemble désormais Hawaiian Airlines[139], JetBlue[140], Fedex et Atlas Air[141], tandis qu'Alaska Airlines[142] reste proche des positionnements adoptés par ce même groupe. Ces compagnies mènent des actions, en particulier auprès de l'administration américaine et du grand public, pour souligner que les accords dits *open skies* signés par les Etats-Unis auraient largement bénéficié à l'économie et à l'attractivité du pays. De fait, il convient ici de rappeler que les opérateurs cargo peuvent par exemple exploiter des vols entre leurs bases situées dans différents pays grâce à ces accords (trafic de 5ème et de 7ème liberté surtout), ce qui s'avère être extrêmement lucratif puisqu'ils ont pu étendre leur réseau sur de nombreux marchés, en dehors des flux ayant pour origine et destination les Etats-Unis. Pour autant, les compagnies du Golfe et Turkish Airlines se sont également fortement développées sur le segment cargo, Emirates se plaçant d'ailleurs en tête de certains classements internationaux[143]. Il s'agit donc de puissants concurrents sur les routes internationales et la position des opérateurs de cargo américains peut ainsi surprendre[144].

Le positionnement des autres compagnies mentionnées, exploitant quasi uniquement des routes moyen-courriers, découle quant à lui des partenariats que ces dernières ont pu développer avec les transporteurs du Golfe. De fait, de telles coopérations leur permettent de bénéficier d'un trafic d'apport conséquent et renforçant ainsi la rentabilité de leur réseau domestique. Les transporteurs du Golfe, quant à eux, peuvent tirer profit de leurs partenariats avec ces acteurs « régionaux » pour pouvoir atteindre un maximum de points sur le continent américain, et tout particulièrement des aéroports de second rang. On retrouve ainsi un schéma similaire sur le continent européen, Easyjet ayant par exemple développé des coopérations commerciales avec Emirates Airline, adoptant ainsi la même stratégie que ses homologues américains.

Enfin, ces mêmes débats peuvent aussi perturber les relations entre les compagnies entretenant des coopérations commerciales, notamment dans le cadre de leur participation à une même alliance. En officialisant son entrée au sein de Oneworld en octobre 2013, Qatar Airways a surpris de nombreux observateurs, les compagnies du Golfe ayant toutes jusqu'à cette date adopté des stratégies les maintenant en dehors des trois grandes alliances

[139] Compagnie américaine basée à Hawaï et opérant quelques routes vers le Japon, l'Australie, ou encore la Polynésie ; elle exploite également un réseau domestique important.
[140] C'est l'une des principales compagnies *low cost* américaines, elle opère un réseau domestique conséquent et de nombreuses routes vers les Etats voisins et surtout la région Caraïbes.
[141] Il s'agit de deux compagnies cargo américaines exploitant chacune un réseau mondial important.
[142] Compagnie américaine exploitant un réseau domestique important.
[143] Pour davantage d'informations concernant le développement des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines sur le segment cargo, voir dans le chapitre 1 p. 48-50.
[144] On peut toutefois souligner que les activités des transporteurs cargo « express », tels que Fedex, n'entrent que relativement peu en concurrence avec les services de compagnies davantage spécialisées dans le transport de passagers et qui offrent donc souvent des délais de livraison plus importants.

mondiales (Star Alliance, Skyteam et Oneworld). Pour autant, la compagnie qatarie a su tirer parti du cadre relativement flexible de Oneworld dont les membres – moins nombreux qu'au sein des deux autres alliances – entretiennent des coopérations avec différents acteurs, quelle que soit leur alliance : Oneworld a ainsi la réputation de constituer un groupe assez « libéral », en comptant notamment British Airways parmi ses membres, un transporteur montrant une bienveillance certaine face au développement des compagnies du Golfe.

Néanmoins, les prises de position publiques adoptées par les trois grands groupes américains à partir de 2015 – notamment à travers la publication d'un document critiquant la croissance des compagnies du Golfe sur le continent américain[145] – ont crispé les relations entre American Airlines (membre de Oneworld) et certains de ses « partenaires », en premier lieu Qatar Airways. La compagnie qatarie, à travers les déclarations polémiques de son CEO Akbar Al Baker, n'a ainsi pas manqué de formuler des menaces, notamment quant à son potentiel retrait de l'alliance Oneworld. Parallèlement, certains acteurs, tels qu'Emirates Airline, ont souligné les incohérences de la stratégie menée par la compagnie américaine ainsi que d'autres transporteurs (comme Air France ou Lufthansa[146]) qui entretiennent des coopérations commerciales limitées avec les compagnies du Golfe, tout en dénonçant leur essor sur les continents européen et américain.

Cela traduit de fait la réalité d'un positionnement difficile pour de nombreuses compagnies aériennes qui, tout en étant conscientes pour certaines d'entre elles des enjeux posés par le développement de puissants concurrents, ne peuvent ignorer l'important trafic détourné via les hubs majeurs du Golfe. American Airlines se trouve d'autant plus dans une position délicate, la compagnie ayant développé une coopération poussée sur l'axe transatlantique avec son partenaire British Airways (à travers un accord de *joint-venture*, incluant également les compagnies Finnair et Iberia) qui critique ouvertement les transporteurs européens affichant leur inquiétude face au développement des compagnies du Golfe. Or l'axe transatlantique constitue aujourd'hui l'un des principaux piliers du réseau intercontinental d'American Airlines, lui permettant notamment de s'afficher comme l'une des trois grandes compagnies américaines, aux côtés de Delta Airlines et United Airlines.

On retrouve donc ici des fractures qui opposent des groupes d'acteurs ayant adopté des positionnements divergents sur des questions ayant trait à la concurrence, et tout particulièrement face l'essor sans précédent des compagnies du Golfe. Ces divergences de vue dépendent notamment des stratégies adoptées par les transporteurs, de leurs positionnements sur le marché (réseau davantage domestique/régional ou reliant différents

[145] Partnership for Open & Fair Skies, *Restoring Open Skies : The Need to Address Subsidized Competition from State-Owned Airlines in Qatar and the UAE*, document publié en janvier 2015 sur www.openandfairskies.com/subsidies/, consulté en mai 2016.

[146] Dans le cas des coopérations développées entre Lufthansa et Etihad Airways au printemps 2017, voir par exemple HALLIGAN N., "Emirates hits out at Lufthansa's 'contradictory behaviour'", *Arabian Business*, publié le 31 mai 2017, www.arabianbusiness.com/emirates-hits-out-at-lufthansa-s-contradictory-behaviour--676281.html, consulté en juin 2017.

continents ; modèle *low cost* ou stratégie de *hub and spokes* ; compagnie faisant office de « porte-drapeau » ou non).

Ainsi, ces différents paramètres placent certains transporteurs en concurrence directe avec les réseaux déployés par les compagnies du Golfe, quand d'autres les perçoivent comme une opportunité immédiate pour alimenter leurs propres réseaux à travers des coopérations jugées fructueuses. Dans un contexte de concurrence accrue, la promotion de mesures visant à redéfinir les réglementations existantes et/ou à en mettre en œuvre de nouvelles s'avère donc être perçue comme une menace ou une opportunité en fonction des stratégies menées par chacune des compagnies concernées.

B – Des intérêts divergents qui se posent à court-terme

a) Entre jeux d'influence et stratégies opportunistes

Dans un contexte hautement concurrentiel, tel que détaillé plus haut, capter davantage de passagers apparaît donc comme une nécessité pour tous les transporteurs cherchant à maintenir leurs réseaux ou à étendre leurs activités. Les stratégies menées par les compagnies aériennes permettant une croissance du nombre de passagers transportés sont également plébiscitées par les aéroports ainsi que les acteurs s'inscrivant dans le secteur du tourisme notamment. Lorsque ces stratégies se traduisent sous forme de coopérations avec de puissants acteurs, tels que les compagnies du Golfe et Turkish Airlines, celles-ci restent donc généralement perçues de façon positive en raison des bénéfices immédiats qu'elles sont censées apporter.

La dynamique d'expansion des transporteurs cités apparaît de fait comme la garantie d'être connecté à un hub mondial drainant d'importants flux, ce qui est considéré comme une opportunité pour s'insérer au sein des réseaux aériens internationaux et donc bénéficier de ces mêmes flux. Les compagnies exploitant un réseau d'envergure régionale ou moyen-courrier (qu'elles soient *low cost* ou non) entretiennent notamment ces représentations. On peut donc considérer qu'elles adoptent des stratégies opportunistes en coopérant avec de puissants transporteurs.

Toutefois, les intérêts des acteurs peuvent évoluer, tout particulièrement sous l'influence de compagnies devenues partenaires, tant au travers d'un investissement au capital que de la mise en œuvre d'une coopération poussée. Une telle situation peut ainsi conduire un transporteur à réévaluer ses intérêts et modifier sa stratégie. On peut ici citer l'exemple d'Air Seychelles dont l'entrée au capital opérée par Etihad Airways en 2012 à hauteur de 40% a entraîné une refonte radicale du réseau de la compagnie qui se trouvait certes en difficulté à l'époque. La nouvelle stratégie de la compagnie seychelloise s'est traduite par l'ouverture d'une liaison vers Abu Dhabi, d'où elle peut désormais faire connecter

ses passagers sur les vols de son partenaire Etihad Airways vers tous les continents, comme l'illustre la figure 13. Cela s'est néanmoins accompagné d'un appauvrissement du réseau direct offert au départ de l'archipel, Air Seychelles ayant fermé la plupart de ses routes long-courrier, tandis qu'elle dépend désormais du réseau d'Etihad et de ses partenaires (*Etihad Equity Partners*).

Pour autant, la compagnie d'Abu Dhabi tend aujourd'hui à remettre en question certains de ses partenariats, tandis que sa dynamique d'expansion est ralentie, ce qui semble directement affecter les activités d'Air Seychelles. Alors qu'Etihad Airways a annoncé son retrait d'Air Berlin en août 2017, au sein duquel elle avait investi en 2011, Air Seychelles a signalé dans les jours qui ont suivi la fermeture de sa liaison vers Dusseldorf, un hub important dans le réseau de son partenaire allemand qui vient de déposer le bilan. Quelques mois plus tard, Air Seychelles a également annoncé la suspension de ses services vers Paris en avril 2018, sa dernière escale opérée en propre sur le continent européen, tandis que le transporteur a fait part de son intention de se focaliser sur quelques routes régionales et surtout sur son marché domestique.

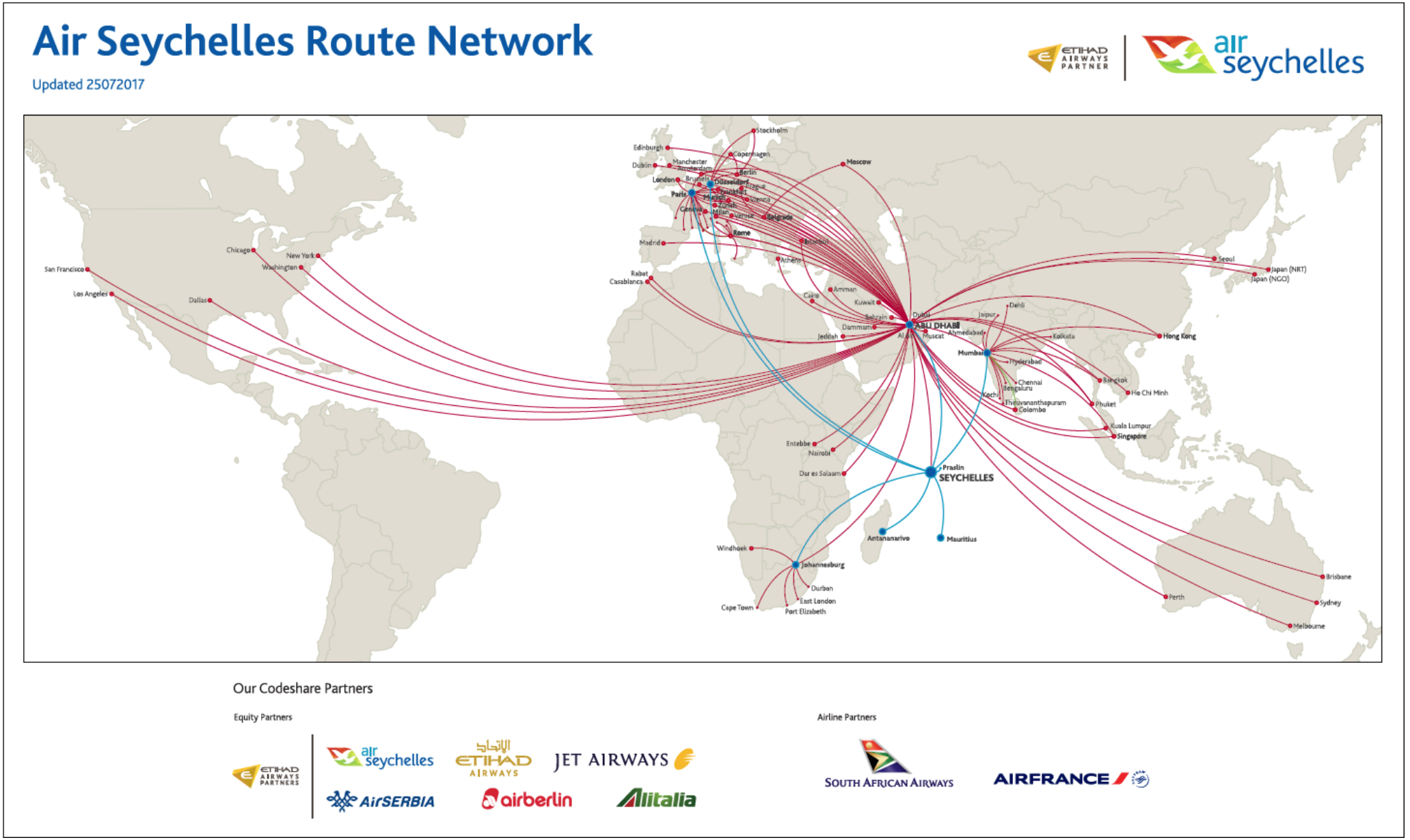
Une telle décision s'inscrit dans le cadre d'une évolution de sa stratégie qui marque un net recul des activités de la compagnie seychelloise[147]. Cette dernière a donc pu tirer profit à court-terme de sa coopération renforcée avec Etihad Airways, notamment en ajustant son réseau pour bénéficier du trafic transitant par le hub d'Abu Dhabi. Cependant, force est de constater qu'après quelques années seulement, la compagnie s'est retrouvée totalement dépendante des évolutions de stratégie opérées par son puissant gestionnaire qui doit lui-même faire face à des défis internes, tandis que les marges de manœuvre d'Air Seychelles s'avèrent être dès lors extrêmement limitées. Une telle situation ne manque pas d'interroger quant à l'avenir de la connectivité aérienne internationale des Seychelles qui s'avère aujourd'hui quasi exclusivement dépendante d'opérateurs tiers.

Le cas de Malaysia Airlines s'apparente, quant à lui, quelque peu à celui d'Air Seychelles, dans la mesure où la compagnie malaisienne – suite à la signature d'un partenariat renforcé avec Emirates Airline en décembre 2015 – a également entrepris une refonte de son réseau entrainant la suppression de plusieurs dessertes long-courrier et une dépendance accrue aux routes opérées par la compagnie de Dubaï via son hub, ce qui lui permet de relier l'Europe notamment (seule Londres subsiste aujourd'hui comme escale desservie en propre depuis Kuala Lumpur).

Dans le même temps, Malaysia Airlines a axé le développement de son réseau sur l'Asie orientale, conduisant par exemple la compagnie à inaugurer de nouveaux points en Chine (Fuzhou, Nankin et Wuhan en juin 2017, ainsi que Chongqing en octobre 2017). Le

[147] Voir KARAPETYAN S., « Air Seychelles va cesser ses vols vers Paris et Madagascar, en se refocalisant sur le marché domestique », *Seychelles News Agency*, publié le 23 janvier 2018, www.seychellesnewsagency.com/articles/8574/Air+Seychelles+va+cesser+ses+vols+vers+Paris+et+Madagascar%2C+en+se+refocalisant+sur+le+march+domestique, consulté en janvier 2018.

Figure 13.

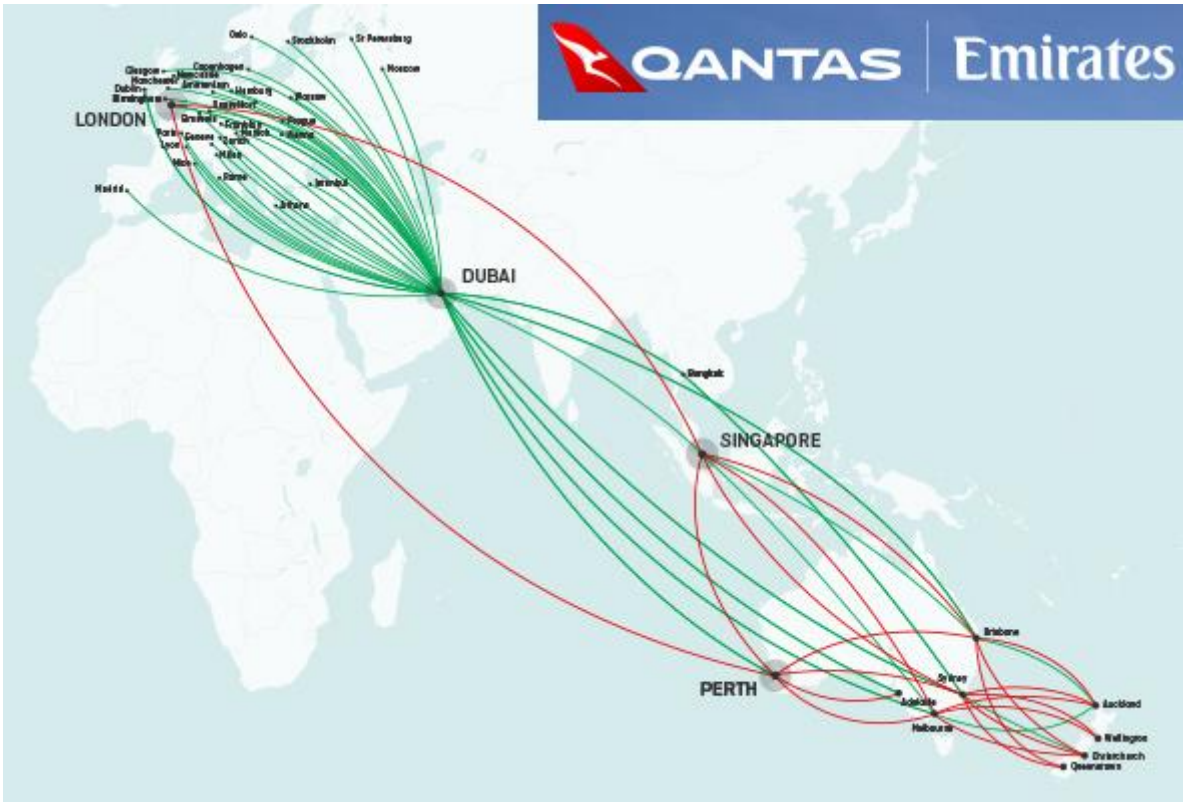


Carte du réseau opéré par Air Seychelles et ses partenaires durant l'été 2017 ;
Consultée sur le site de la compagnie www.airseychelles.com/fr/planifier-et-r%C3%A9server/carte-r%C3%A9seau

transporteur malaisien s'apparente aujourd'hui davantage à une compagnie « régionale » permettant de compléter la présence d'Emirates Airline en Asie orientale, et donc de participer à l'alimentation du hub de Dubaï. La connectivité aérienne de la Malaisie vers l'Europe et l'Afrique s'avère donc être désormais de plus en plus dépendante des décisions prises dans le Golfe.

Par ailleurs, le partenariat conclu entre Emirates et Qantas (compagnie basée en Australie) en 2013 s'est également traduit par une réorganisation du réseau de la compagnie australienne, notamment à travers l'abandon du hub de Singapour pour ses vols à destination de Londres, au profit de celui de Dubaï. Ce dernier permet en effet à Qantas de relier de nombreuses destinations en Europe à travers les routes opérées par Emirates Airline, comme dans le cas de Malaysia Airlines.

Figure 14.



Carte publiée en août 2017, à l'occasion du renforcement annoncé du partenariat conclu en 2013 entre Emirates et Qantas
www.qantas.com/travel/airlines/qantas-emirates/global/en

A l'opposé du parcours, Qantas permet à Emirates de commercialiser davantage de points en Australie et en Nouvelle-Zélande, donnant ainsi à Emirates l'opportunité de s'imposer largement sur les flux reliant ces deux pays au continent européen. Le renouvellement du partenariat annoncé au cours de l'été 2017 comporte néanmoins quelques

nouveautés effectives depuis mars 2018, à savoir le lancement du premier vol commercial direct reliant l'Australie à l'Europe (Melbourne-Perth-Londres[148]) opéré par Qantas, ainsi qu'un repositionnement de la compagnie australienne sur l'aéroport de Singapour, d'où elle fait à nouveau transiter ses vols reliant Sydney à Londres, comme le montre la figure 14. Une telle stratégie permet en réalité à Emirates d'être associé à un évènement important dans l'histoire de l'aviation commerciale, tout en renforçant ses liens avec Qantas dont la stratégie de développement est désormais complètement liée à la compagnie de Dubaï. Aussi, en permettant à la compagnie australienne de se renforcer à Singapour, Emirates saisit l'opportunité de concurrencer sur les flux directs Singapour-Londres un important rival, Singapore Airlines, par l'intermédiaire de son partenaire australien.

Enfin, on peut aussi souligner le cas d'IAG (*International Aviation Group* – il inclue British Airways, Iberia, Aer Lingus et Vueling) qui, comme cela a été expliqué plus haut, n'a pas souhaité s'associer aux démarches entreprises par les groupes Air France-KLM et Lufthansa en Europe face à la croissance démesurée des compagnies du Golfe. Au contraire, le transporteur britannique s'est distingué en appuyant l'arrivée de Qatar Airways au sein de l'alliance Oneworld, tandis que son CEO, Willie Walsh, critique régulièrement les ambitions jugées « protectionnistes » de certains gouvernements et compagnies aériennes s'inquiétant des problèmes posés par l'absence d'un cadre global s'appliquant à tous les acteurs en matière de concurrence.

Néanmoins, l'entrée au capital d'IAG opérée par Qatar Airways en janvier 2015 à hauteur de 10% a semblé surprendre certains dirigeants du groupe britannique, n'ayant visiblement pas été informés des intentions de leur partenaire qatari, d'après certains analystes du secteur aérien. Alors que la compagnie qatarie indiquait à l'époque ne pas avoir l'ambition de progresser davantage dans le capital d'IAG, Qatar Airways a pourtant révélé à plusieurs reprises au cours de l'année 2016 avoir accru sa participation, celle-ci atteignant 20% en 2017.

C'est donc dans ce contexte d'influence croissante de la compagnie qatarie sur le groupe IAG que Qatar Airways et British Airways ont révélé en septembre 2016 la création d'un accord de *joint-venture* unissant les deux transporteurs et permettant d'exploiter une coopération poussée (partage des coûts et des recettes, échange d'informations stratégiques) couvrant leurs vols entre le Qatar et le Royaume-Uni et comprenant des partages de codes vers certaines destinations. Il est toutefois intéressant de souligner que British Airways n'opère qu'un vol quotidien entre Londres et Doha, tandis que son homologue qatari dessert actuellement six fois par jour la capitale britannique et exploite également des vols vers

[148] Les technologies actuelles ne permettent pas aux appareils existants d'exploiter un vol commercial sans escale entre l'Europe de l'Ouest et la côte orientale australienne, ce qui a conduit au choix de mettre en valeur le hub de Perth situé sur la côte occidentale. Néanmoins, Qantas travaille avec les avionneurs afin de disposer d'appareils qui lui permettraient à l'avenir d'opérer des vols sans escale entre Sydney et Londres par exemple.

Manchester, Birmingham, ainsi qu'Edimbourg. Qatar Airways a par ailleurs annoncé l'ouverture d'une nouvelle route vers Cardiff en mai 2018.

Pour British Airways, ce rapprochement avec Qatar Airways lui permet d'étendre sa présence au Moyen-Orient, en Asie Pacifique et en Afrique, des régions vers lesquelles la compagnie britannique avait progressivement réduit son programme de vols au cours de la décennie écoulée, préférant focaliser son activité sur l'axe transatlantique, beaucoup plus lucratif. Ainsi, la compagnie britannique n'a pas réellement cherché à concurrencer le développement des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines qui ont notamment accru leurs parts de marché entre l'Europe et l'Asie, ainsi que vers l'Afrique. La compagnie opère certes un accord de *joint-venture* entre l'Europe et le Japon, aux côtés de Finnair, d'Iberia et de Japan Airlines, mais son implication dans celui-ci reste modeste. Aussi, le poids de cette même coopération reste bien inférieur à celui du partenariat transatlantique (composé d'Iberia, de Finnair et d'American Airlines aux côtés de British Airways) qui compte environ dix fois plus de fréquences et de sièges offerts, traduisant son importance stratégique à travers un fort développement des liaisons sur cet axe, ce que la figure 15 vient illustrer.

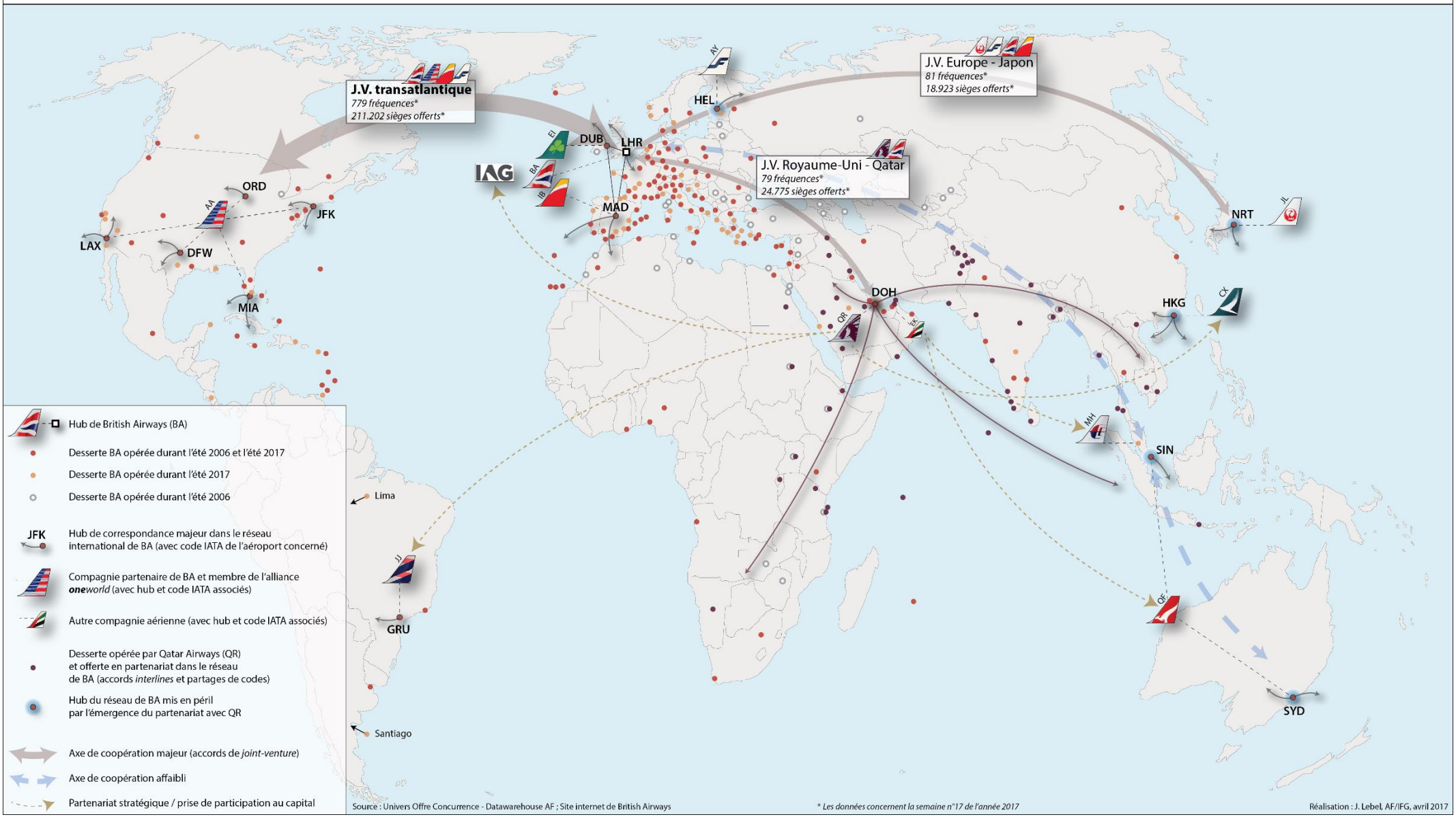
Il est par ailleurs intéressant d'observer que la coopération Europe-Japon de British Airways et ses partenaires est actuellement de poids quasi égal au partenariat lancé avec Qatar Airways en 2016. Ainsi, l'émergence d'un rapprochement entre la compagnie britannique et son homologue qatari semble constituer un tournant dans la stratégie de British Airways vers le Moyen-Orient, l'Asie Pacifique et l'Afrique. De fait, ce sont dans ces régions que le transporteur britannique a fermé le plus d'escales au cours de la décennie écoulée, tandis que les aéroports nouvellement couverts par l'accord conclu avec Qatar Airways (se traduisant donc au travers de partages de codes sur des vols au départ du hub de Doha et opérés par la compagnie qatarie) recoupent pour certains d'entre eux les points auparavant offerts au départ de Londres par British Airways (Afrique de l'Est, ainsi que certains aéroports du sous-continent indien).

Même si ce nouveau partenariat permet de couvrir un grand nombre de points dans les régions évoquées – et ce nombre sera sans doute amené à croître –, l'essor de cette coopération avec Qatar Airways semble en revanche mettre en péril la stratégie des partenaires « traditionnels » de British Airways, qui avaient intégré Oneworld avant Qatar Airways et avec lesquels la compagnie britannique entretenaient déjà des accords de partages de codes. De fait, si le partenariat de Qatar Airways est amené à s'étendre davantage vers l'Asie du Nord-Est, Finnair et Japan Airlines pourraient être davantage affectés. La compagnie Cathay Pacific, basée à Hong Kong, apparaît, quant à elle, déjà nettement menacée par la situation actuelle, Qatar Airways couvrant plusieurs aéroports importants en Asie du Sud-Est en coopération avec British Airways, tandis que les compagnies basées en Chine continentale étendent de plus en plus leur réseau[149].

[149] Au sujet des dynamiques caractérisant le transport aérien en Chine, voir la partie II-B du chapitre 6 p. 323.

Figure 15.

L'évolution du réseau de British Airways,
entre renforcement de l'axe transatlantique et émergence d'un partenariat qatari vers l'Asie et l'Afrique



Aussi, la coopération historique entretenue entre British Airways et Qantas (lui aussi membre de Oneworld) sur l'axe reliant le Royaume-Uni à l'Australie via Singapour est d'ores et déjà délaissée, alors que Qantas (tout comme Malaysia Airlines) a opéré, comme cela a été expliqué plus haut, un rapprochement avec Emirates Airline.

Finalement, les rares routes exploitées par British Airways vers le Moyen-Orient, l'Asie Pacifique et l'Afrique semblent avoir davantage vocation à offrir quelques connexions directes au départ de Londres vers des escales à forte demande où la concurrence des autres acteurs, notamment ceux du Golfe et Turkish Airlines, est plus aisée à affronter. La dynamique d'expansion de British Airways reste néanmoins davantage concentrée sur le continent européen, en s'appuyant sur un trafic point-à-point depuis et vers Londres, couplé à l'alimentation du hub de la compagnie qui permet surtout de relier des destinations situées dans les Amériques où la compagnie britannique a récemment ouvert plusieurs escales.

Ainsi, le rapprochement opéré par Qatar Airways auprès de British Airways a semblé conforter la stratégie de la compagnie britannique dans sa volonté de se concentrer davantage sur un segment particulier de son réseau qui constitue aujourd'hui un pilier majeur de son activité, à savoir l'axe transatlantique. Dans le même temps, son partenaire qatari peut assurer un grand nombre de dessertes vers les autres continents en offrant des services aériens plébiscités par de nombreux acteurs, à commencer par les voyageurs. Toutefois, il s'avère être pertinent de s'interroger sur la pérennité d'une telle alliance, tant les déséquilibres sont importants. On ne peut exclure le fait que Qatar Airways mène tout simplement une stratégie visant à affaiblir davantage les activités d'une compagnie européenne emblématique.

b) La nécessité d'une projection des intérêts à plus long terme

Les multiples partenariats conclus permettent ainsi à certains acteurs d'étendre leur influence, tandis que le nombre de compagnies aériennes étant désormais liées au développement de ces mêmes acteurs tend à s'accroître. Ces stratégies permettent certes, au premier abord, de maintenir l'existence de certaines compagnies « de pavillon ». Il implique cependant d'importantes refontes du réseau de ces mêmes transporteurs, tandis que leur avenir et leurs décisions stratégiques s'avèrent être dépendants d'un contexte propre à la région d'ancrage de leur puissant partenaire, leur laissant donc des marges de manœuvre très limitées.

Par ailleurs, ces mêmes compagnies constituent aujourd'hui des relais efficaces appuyant la stratégie développée par les compagnies du Golfe, tout en critiquant les acteurs qui émettent de sérieuses réserves quant aux conséquences potentielles sur l'avenir de la connectivité aérienne mondiale. Les compagnies entretiennent donc des positionnements divergents, tel que cela a été détaillé plus haut, et appuient également, dans le cas de certaines d'entre elles, leurs stratégies sur une évaluation des enjeux souvent biaisée par leurs intérêts immédiats. C'est d'autant plus le cas pour les transporteurs se trouvant dans des

situations économiques délicates, pouvant ainsi être encouragés par de nombreux acteurs à opérer des rapprochements avec de puissantes compagnies externes à leurs régions d'ancrage.

Le fort développement de transporteurs dont les ambitions mondiales sont soutenues par leurs Etats-actionnaires conduit cependant à s'interroger sur l'avenir des réseaux aériens et les intérêts réels des différents acteurs. La croissance de quelques transporteurs qui s'imposent désormais parmi les acteurs majeurs du secteur aérien, tout en créant des relations de dépendance avec de nombreuses compagnies, conduit à envisager des situations impliquant notamment l'essor de quasi-monopoles sur certains axes. Ainsi, les autres transporteurs seraient soit trop affaiblis pour rivaliser[150], soit « partenaires » de quelques puissantes compagnies dont la stratégie devrait avant tout s'inscrire dans l'intérêt de ces derniers. Une telle réduction de la concurrence pourrait donc conduire à une hausse des tarifs offerts aux passagers, un contrôle de la connectivité mondiale opéré par un nombre d'acteurs limité, tandis que de nombreux Etats verraient leur influence réduite sur le secteur.

Les flux aériens se redessinent à travers les évolutions des réseaux exploités par les compagnies. Ces dynamiques semblent s'opérer au détriment de certains Etats – tels que les Seychelles, la Malaisie, ou encore l'Australie – dont la connectivité aérienne dépend surtout des stratégies menées par des acteurs tiers ayant leurs propres intérêts. Ainsi, en se rapprochant de puissants transporteurs afin de développer des partenariats, les compagnies s'appuient souvent sur une évaluation des intérêts immédiats (croissance du trafic), excluant par exemple le fait qu'une telle démarche facilite aussi l'implantation de grands groupes sur de nouveaux marchés. Le développement de ces derniers peut ainsi s'en trouver facilité puisqu'ils bénéficient désormais de l'appui d'un partenaire qui assure de fait leur présence commercial.

Certaines compagnies se trouvent également dans des situations délicates, faisant suite à une « coopération » impliquant une évolution importante de leur stratégie. Le cas d'Air Seychelles a été évoqué plus haut et on peut également citer Alitalia et surtout Air Berlin, dont le maintien des activités est directement lié aux décisions prises à Abu Dhabi : en annonçant son retrait du capital d'Air Berlin en août 2017, Etihad Airways n'a laissé d'autre choix à la compagnie allemande que de déposer le bilan.

Le cas de la compagnie italienne est également incertain, Etihad maintenant pour l'heure ses coopérations avec Alitalia, sans garantie quant à son implication dans la durée. Pourtant, lors de la signature du partenariat au cours de l'été 2015, la compagnie d'Abu Dhabi promettait un retour à l'équilibre des comptes de la compagnie italienne d'ici quelques années

[150] A noter qu'un tel scénario est pris en considération par certains analystes du secteur aérien, le Commissariat général à la stratégie et la prospective a par exemple publié une note en juillet 2013 intitulée « *Les compagnies aériennes européennes sont-elles mortelles ?* ». La croissance démesurée des compagnies du Golfe est notamment évoquée dans cette publication. Voir www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/2013-07-16-compagniesaeriennes-na04-ok.pdf, consulté en juillet 2017.

seulement. Néanmoins, le contexte propre à l'émirat d'Abu Dhabi[151] a notamment conduit Etihad Airways à réévaluer ses intérêts et sa stratégie, tandis que la relance des deux transporteurs européens ne s'est pas opérée comme cela était initialement espéré. On pourra par ailleurs rappeler l'entrée de Qatar Airways en septembre 2017 dans le capital de Méridiana, renommée Air Italy depuis, qui vient accentuer la dépendance du secteur aérien italien aux acteurs du Golfe.

Les inquiétudes des acteurs de l'aérien concernent aujourd'hui l'évolution rapide des dynamiques à l'œuvre, à savoir les transformations des flux de passagers parallèlement au renforcement d'un contexte très concurrentiel pour capter ces même flux. Une chute des connexions aériennes sur certaines routes, une dégradation de la qualité des services (par exemple le manque de destinations accessibles par vol direct), ou encore une évolution des réglementations pouvant nuire à la croissance du trafic font partie de ces craintes.

Il convient cependant de voir au-delà des intérêts immédiats et d'adopter une vision à plus long terme, où l'émergence de règles communes devrait permettre de sauvegarder la concurrence. Aussi, on ne peut nier et empêcher le rôle joué par les Etats sur le transport aérien qui, au-delà d'une activité de service, constitue un outil stratégique à travers la connectivité qu'il procure. Le contrôle de cette dernière est pourtant convoité par certains acteurs politiques dont les ambitions et les intérêts peuvent s'avérer être différents des autres Etats, notamment en fonction de leur localisation géographique et d'un contexte interne qui leur est propre.

III – Des prises de position appuyées, révélant les stratégies des acteurs

A – D'importants débats à travers une communication croissante

a) La publication du white paper américain, un déclencheur des débats ?

La publication fin janvier 2015 d'une étude intitulée "*Restoring Open Skies : The Need to Address Subsidized Competition from State-Owned Airlines in Qatar and the UAE*" (communément appelé *white paper*) et initiée par les trois grandes compagnies américaines[152] a suscité de nombreux débats concernant la dynamique d'expansion des compagnies du Golfe. Le document visait en effet à démontrer l'ampleur des subventions publiques perçues par Emirates Airline, Qatar Airways et Etihad Airways sous diverses formes,

[151] Voir notamment la partie II-B du chapitre 4 p. 215.

[152] « Restaurer les accords de ciel ouvert : la nécessité de s'occuper de la concurrence subventionnée des compagnies détenues par les autorités du Qatar et des Emirats arabes unis » ; voir le site internet www.openandfairskies.com/ où tous les documents collectés sont désormais en accès libre, consulté en août 2017.

telles que l'octroi de prêts sans intérêts, des exemptions de taxes aéroportuaires, voire même des injections au capital. Les affirmations sont notamment accompagnées d'extraits de documents financiers ne laissant aucun doute quant à l'implication des autorités politiques dans les activités des compagnies concernées, tout particulièrement en termes de soutiens financiers et autres avantages.

Aussi, les auteurs de l'étude ont réalisé un schéma intéressant qui illustre les liens étroits entre les membres éminents de la famille régnante de l'émirat de Dubaï (notamment l'émir, Mohammed Al Maktoum, et son fils, le prince héritier Hamdan bin Mohammed Al Maktoum) et les différentes entités politiques et économiques de l'émirat, dont la compagnie Emirates[153]. Le contrôle des dirigeants sur les différents rouages de l'émirat est patent, laissant donc percevoir que les acteurs politiques peuvent aisément gérer les secteurs clés de l'économie dubaïote en phase avec leurs propres intérêts, à savoir le maintien de la famille régnante à la tête de l'émirat, tout en assurant le financement de leurs activités via le fond souverain *Investment Corporation of Dubai* (ICD).

Pour autant, l'argumentaire du papier s'intéresse finalement assez peu aux enjeux posés par l'essor des transporteurs visés. Les auteurs se sont certes appliqués à décortiquer les différents documents montrant les avantages financiers perçus, évaluant d'ailleurs à plus de 40 milliards de dollars les subventions versées aux compagnies concernées par les autorités politiques du Qatar, de Dubaï et d'Abu Dhabi au cours de la décennie passée. Ce chiffre sera repris par de nombreux articles parus dans la presse internationale et traitant de la croissance des compagnies du Golfe. Cependant, le cœur de l'exposé vise avant tout à démontrer que de telles pratiques seraient contraires aux accords de « ciel ouvert » signés entre le gouvernement américain et le Qatar ainsi que les Emirats arabes unis. Au-delà du schéma publié concernant Dubaï, l'étude ne s'intéresse quasiment pas aux stratégies portées par les émirats concernés, à savoir les raisons motivant de fait un tel soutien pour le développement d'un secteur aérien puissant à travers l'essor de compagnies localement basées et se projetant sur tous les continents.

La publication d'un tel document a néanmoins entrainé de nombreuses réactions, en premier lieu des critiques de la part des transporteurs incriminés et des acteurs défendant leur développement, conduisant notamment Emirates à publier sa propre contre-étude attaquant notamment les trois grands groupes américains et les subventions gouvernementales qu'ils auraient également reçues. Les débats se poursuivent donc encore aujourd'hui à travers la publication régulière de rapports censés prouver la véracité des arguments des uns et des autres, tout particulièrement en matière de subventions dans le secteur aérien, tandis que la question des ambitions des acteurs politiques et de leur influence sur les activités des compagnies du Golfe est globalement ignorée.

Alors que l'étude des trois grands groupes américains apparaît comme un élément déclencheur des débats actuels concernant l'expansion des compagnies du Golfe – et dans

[153] Voir www.openandfairskies.com/dubai-inc/, consulté en août 2017.

une moindre mesure Turkish Airlines[154] – il convient pourtant de souligner l'existence d'évènements avant-coureurs. Le courrier adressé en juin 2014 à la Commission européenne et signé par les groupes Air France-KLM et Lufthansa (ainsi que les compagnies qui les intègrent) souligne déjà l'inquiétude de certains acteurs face aux enjeux qui se posent. Les auteurs demandent en effet à Bruxelles de s'assurer de l'existence d'une « concurrence loyale » entre les transporteurs communautaires et ceux basés dans des Etats tiers. Aussi, sans que le terme « compagnies du Golfe » (ni même le nom des entreprises qui y sont associées) n'apparaisse dans le texte, les auteurs félicitent habilement l'initiative de la Commission d'engager un dialogue avec les pays du Conseil de coopération du Golfe afin d'établir des conditions qui garantiraient une « concurrence loyale » entre tous les acteurs de l'aérien.

Plusieurs transporteurs communautaires font en vérité déjà le constat que la croissance des hubs moyen-orientaux, à travers l'essor des compagnies qui y sont basées, se fait au détriment des aéroports européens, le trafic de transit étant directement affecté, tel que cela a été illustré dans le chapitre précédent[155]. Parallèlement, Turkish Airlines enregistre également à cette époque une forte croissance, marquée notamment par l'ouverture d'un grand nombre d'escales sur l'ensemble du continent européen, mais aussi en Asie et en Afrique, renforçant ainsi le hub d'Istanbul. C'est d'ailleurs dans ce contexte que Lufthansa avait mis fin, quelques mois auparavant, à son partenariat avec la compagnie turque (les deux transporteurs sont membres de Star Alliance) en l'accusant de détourner de plus en plus de trafic via Istanbul, aux dépends des hubs de Munich et Francfort.

b) Des stratégies de communication s'appuyant sur des représentations fortes

En s'attaquant directement aux subventions des compagnies du Golfe, les trois grands groupes américains entrainent donc la médiatisation de débats qui étaient déjà présents parmi les acteurs de l'aérien, certains d'entre eux faisant le constat de fortes évolutions du trafic mettant en péril l'avenir de leurs hubs. Néanmoins, les débats actuels semblent se détourner de plus en plus des vrais enjeux, tandis qu'ils révèlent les représentations des acteurs au travers d'importantes stratégies de communication. Les compagnies du Golfe, notamment, vont davantage concentrer leurs arguments autour de trois grandes thématiques :

- La question des **subventions** est, comme souligné plus haut, très présente dans les débats puisqu'elle apparaît désormais – surtout aux Etats-Unis – comme l'une des critiques fondamentales à l'encontre du modèle d'expansion des compagnies du Golfe. Alors que l'OMC n'est pas compétente pour arbitrer les débats concernant le développement de services aériens largement subventionnés, la définition du terme

[154] Le cas de la compagnie turque n'est pas mentionné dans les critiques formulées par les compagnies américaines, notamment parce que son modèle de développement diffère de celui des compagnies du Golfe et apparaît donc plus difficile à contester.
[155] Voir à ce sujet la partie III-B du chapitre 1 p. 73.

« subvention » retenue par l'organisation (« *contribution financière d'un gouvernement ou d'un organe public conférant un avantage à une entreprise* ») est donc contestée par de nombreux acteurs qui la considèrent inadaptée et/ou ne s'accordent pas sur son interprétation. Les compagnies américaines ont par exemple intégré dans leur étude mentionnée précédemment diverses exemptions de taxe dont les compagnies du Golfe ont bénéficié, ce qui ne semble pas être considéré comme une subvention par l'OMC dans d'autres secteurs.

Aussi, plusieurs acteurs – à commencer par les compagnies du Golfe – ont renvoyé l'argument des subventions aux compagnies américaines et européennes en rappelant qu'elles en ont également bénéficiées au cours de leur histoire. Il est indéniable que de nombreux Etats ont, à travers le monde, soutenu leur secteur aérien et en particulier les compagnies basées dont les activités restent sensibles à différents aléas, tandis que les marges bénéficiaires du secteur sont limitées. Un tel appui étatique, notamment dans le cas des compagnies européennes et américaines, s'est néanmoins opéré à une époque où le secteur n'avait pas encore été libéralisé dans les régions concernées.

Au-delà de la question des subventions en elle-même, c'est davantage l'ampleur du soutien et l'importance des liens existant entre certains gouvernements et des transporteurs basés menant une stratégie de développement ambitieuse dont les effets se perçoivent à l'échelle mondiale qui interpellent. En révélant le chiffre de 40 milliards de dollars perçus par les compagnies du Golfe entre 2005 et 2015, les trois grands groupes américains ont pu donner un ordre de grandeur concernant l'importance de ce soutien étatique, même si le détail du calcul peut faire débat.

- Les **créations d'emplois** et plus généralement les **bénéfices apportés aux économies locales** sont des sujets particulièrement présents dans les diverses communications des compagnies du Golfe. Ces dernières, et en particulier Emirates Airline, ont régulièrement fait réaliser des études censées prouver la plus-value apportée par l'existence d'une de leurs liaisons vers une ville ou une région donnée. De tels rapports visent avant tout à convaincre les acteurs politiques et le grand public que ces compagnies apportent une véritable contribution aux économies locales – ce qui vient renforcer les perceptions déjà existantes, notamment au sein des collectivités locales, concernant le rôle des liaisons aériennes comme stimulateur direct de la croissance économique locale – tout en induisant que les menaces soulevées par leurs concurrents (telles que la baisse de la qualité de la connectivité) ne constituent pas des arguments valables.

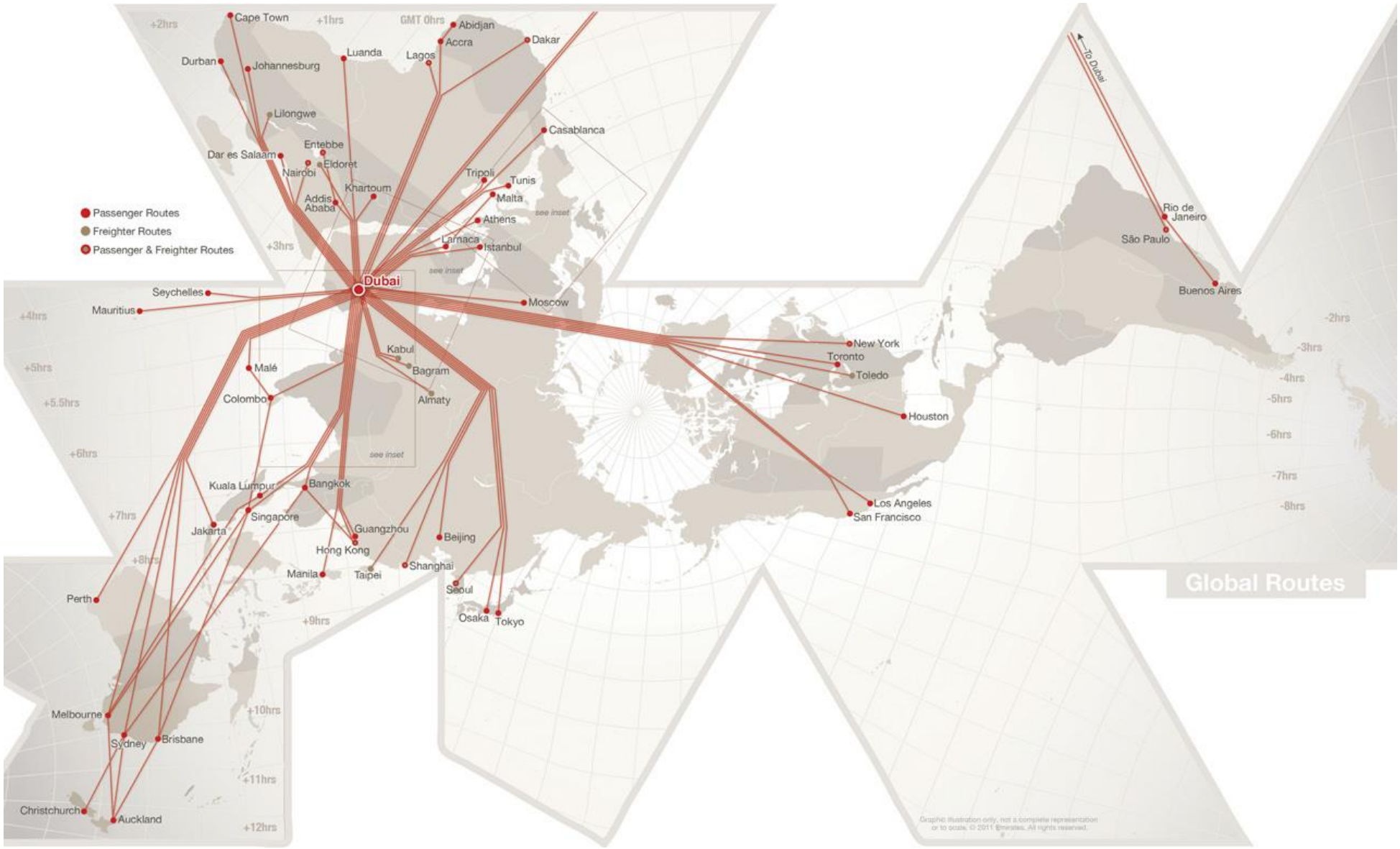
  Il convient toutefois de souligner que les études menées ou commandées par les compagnies du Golfe ne semblent jamais prendre en compte les conséquences de leur développement sur les activités de leurs concurrents : ces derniers peuvent en effet être contraints d'ajuster à la baisse leur réseau, faute de trafic suffisant, pouvant ainsi les conduire à supprimer des emplois. Les bénéfices apportés apparaissent donc

potentiellement compensés par le retrait d'autres acteurs, ce qui peut se traduire par un différentiel d'autant plus négatif lorsqu'il s'agit d'une compagnie localement basée, impliquant de fait la mise en péril de nombreux emplois.

- A travers les nombreux débats, il apparaît enfin que les compagnies du Golfe se présentent régulièrement comme les gardiennes des **intérêts des consommateurs** en prétendant offrir un service à bord de qualité, des billets à des tarifs attractifs, ou encore des dessertes que leurs concurrents négligeraient. Le soutien de leurs Etats-actionnaires ont de fait permis à ces transporteurs d'acquérir des avions récents et en grand nombre, tout en promouvant la signature d'accords aériens avec de nombreux pays. Ces transporteurs ont donc pu développer leurs réseaux vers de nombreux points, tandis que la **localisation géographique de leurs hubs** permet de relier certains aéroports en n'effectuant qu'une seule escale quand les concurrents européens peuvent parfois en imposer plusieurs, tout particulièrement depuis les aéroports de deuxième et troisième rangs, vers l'Australie et la Nouvelle-Zélande notamment (le trafic reste cependant limité sur de telles routes).
  Les compagnies du Golfe – ainsi que Turkish Airlines – mettent d'ailleurs souvent en avant la localisation géographique de leurs hubs comme un paramètre ayant conduit à la réussite de leurs modèles de développement. Un tel argument est d'ailleurs aisé à diffuser auprès du grand public à travers les cartes des réseaux des compagnies concernées, comme cela est illustré à travers la figure 16, si bien que le Moyen-Orient apparaît aujourd'hui pour de nombreux voyageurs comme un espace de transit « naturel ». On peut aussi souligner qu'une telle représentation est probablement renforcée au sein des émirats en raison du rôle joué de façon précoce par le transport aérien : les appareils britanniques transitaient auparavant dans le Golfe pour rejoindre le sous-continent indien, ce qui en faisait une région stratégique[156]. Même si les hubs du Golfe sont aujourd'hui relativement bien positionnés géographiquement pour capter certains flux – à l'image de ceux reliant l'Europe à l'Océanie –, il convient toutefois de remettre en question l'argument de la localisation géographique de ces mêmes hubs comme facteur majeur de réussite pour les compagnies qui y sont basées : les hubs européens sont également très bien positionnés sur certaines routes aériennes, si ce n'est mieux que le Golfe au regard du volume de passagers qui empruntent les routes concernées[157].

[156] Pour un historique détaillé concernant le développement du transport aérien dans les émirats du Golfe, voir la partie I du chapitre 4 p. 195.
[157] Voir à ce sujet l'annexe 4 intitulée « Analyse de la localisation géographique des hubs de Paris et Dubaï à travers les flux aériens internationaux » p. 423.

Figure 16.



Carte du réseau d'Emirates Airline publiée dans le magazine de la compagnie et qui est distribué à bord de ses appareils.
On notera le choix de la projection géographique qui permet au hub de Dubaï d'apparaitre comme un aéroport de transit bien positionné pour relier les différentes régions où se développe le réseau de la compagnie.

Ces différents arguments sont ainsi régulièrement abordés dans le cadre de communications portées par les compagnies du Golfe, et tout particulièrement Emirates Airline, afin de contrer les critiques des acteurs s'opposant à leur développement et de convaincre des bénéfices apportés par la croissance de leurs réseaux. En tentant d'exagérer ces mêmes bénéfices et de montrer que certains de leurs concurrents adoptent des positionnements contestables, certaines de ces études semblent parfois manquer de substance tout en faisant des choix méthodologiques discutables. On peut par exemple souligner le rapport publié par Emirates en juin 2015[158], en réponse aux accusations formulées par les trois grandes compagnies américaines dans leur *white paper*, qui cherche notamment à démontrer que le développement de son réseau ne peut nuire aux compagnies américaines, celles-ci étant absentes des régions desservies par Emirates au départ des Etats-Unis et via son hub de Dubaï : le transporteur émirati illustre ainsi l'ensemble des villes desservies en Inde et sur le continent africain au départ de Dubaï, les comparant aux quelques routes directes offertes par ses concurrents américains entre les Etats-Unis et ces deux mêmes régions. Pourtant, Emirates omet ici de mentionner que pour desservir ces régions, les compagnies américaines mettent à profit leurs partenariats avec les transporteurs européens qui exploitent davantage de routes vers les pays concernés, tandis que le hub de Dubaï n'est pas géographiquement positionné de façon très pertinente pour connecter l'Afrique aux Etats-Unis. Ainsi, il existe bien une mise en concurrence, celle-ci affectant, au-delà des compagnies américaines, leurs homologues européens.

Aussi, Emirates affirme régulièrement offrir un grand nombre de connexions qui ne seraient proposées par aucun de ses concurrents européens et américains. En ayant développé un réseau important sur l'ensemble du sous-continent indien, notamment en raison des flux conséquents de travailleurs expatriés se rendant dans les émirats, les compagnies du Golfe peuvent ainsi mettre en avant les multiples correspondances possibles au départ de villes comme Karachi ou encore Katmandu et via leurs hubs. Même s'il ne s'agit que de quelques destinations, celles-ci peuvent dès lors être multipliées par une grande partie des autres points offerts par ces transporteurs (Lyon-Karachi, Genève-Karachi, etc.)[159]. Pour autant, la demande concernant l'ensemble de ces routes apparait relativement faible comparés aux autres flux captés par les compagnies du Golfe, notamment entre l'Europe et l'Asie du Sud-Est.

[158] Emirates Airline, 2015, *Emirates' response to claims raised about state-owned airlines in Qatar and the United Arab Emirates*, Dubaï, 210 p., http://content.emirates.com/downloads/ek/pdfs/openskies_rebuttal/EK_Response_Main.pdf, consulté en juillet 2017.

[159] Une étude commandée par Emirates montre ainsi que la compagnie offrirait 199 connexions n'impliquant qu'une seule escale et n'étant proposées par aucun autre concurrent : voir Frontier Economics, 2015, *Emirates' Economic Impact in Europe*, Londres, 120 p. Il convient pourtant de s'interroger sur la demande réelle concernant les itinéraires mentionnés.

B – Un clivage entre libéralisme et protectionnisme ?

a) Des communications multiples qui tendent à s'écarter des vrais enjeux

Alors que les débats se poursuivent et continuent de diviser les acteurs concernés, les questions touchant à l'évolution de la connectivité aérienne, tel que cela a été illustré dans le chapitre 1, restent souvent en marge des échanges. En mettant en œuvre d'importants moyens pour développer une communication efficace, à travers la publication de rapports ou encore des prises de position appuyées lors de conférences de presse relayées par les médias internationaux, les compagnies du Golfe et leurs soutiens dénoncent régulièrement « l'hypocrisie » de leurs opposants. Ces derniers sont en effet présentés comme des acteurs soutenant l'ouverture du marché tant que cela resterait en phase avec leurs intérêts, tandis qu'ils adopteraient des positions « protectionnistes » lorsque leurs activités se trouveraient en péril face à des concurrents plus puissants. Plus largement, les acteurs exposant les menaces induites par l'expansion sans précédent de transporteurs aux ambitions démesurées sont associés à des opposants au principe de libre concurrence, avec l'idée sous-jacente que leurs stratégies ne seraient pas menées dans l'intérêt des consommateurs.

La compagnie Emirates Airline apparaît à ce jour comme l'un des acteurs qui communique le plus au sujet de son essor et des critiques formulées par des transporteurs concurrents. Elle appuie notamment sa stratégie de communication sur la diffusion de textes et caricatures destinés au grand public (ceux-ci sont notamment publiés dans son magazine offert à bord de ses avions). Les faits exposés sont cependant souvent biaisés voire incomplets puisqu'ils se doivent d'être accessibles à des personnes non initiées aux enjeux et débats complexes qui se posent aujourd'hui, tout particulièrement au travers de courts articles. De telles communications ne peuvent donc être considérées comme des écrits scientifiques avançant de véritables preuves, comme cela peut être observé avec la figure 17.

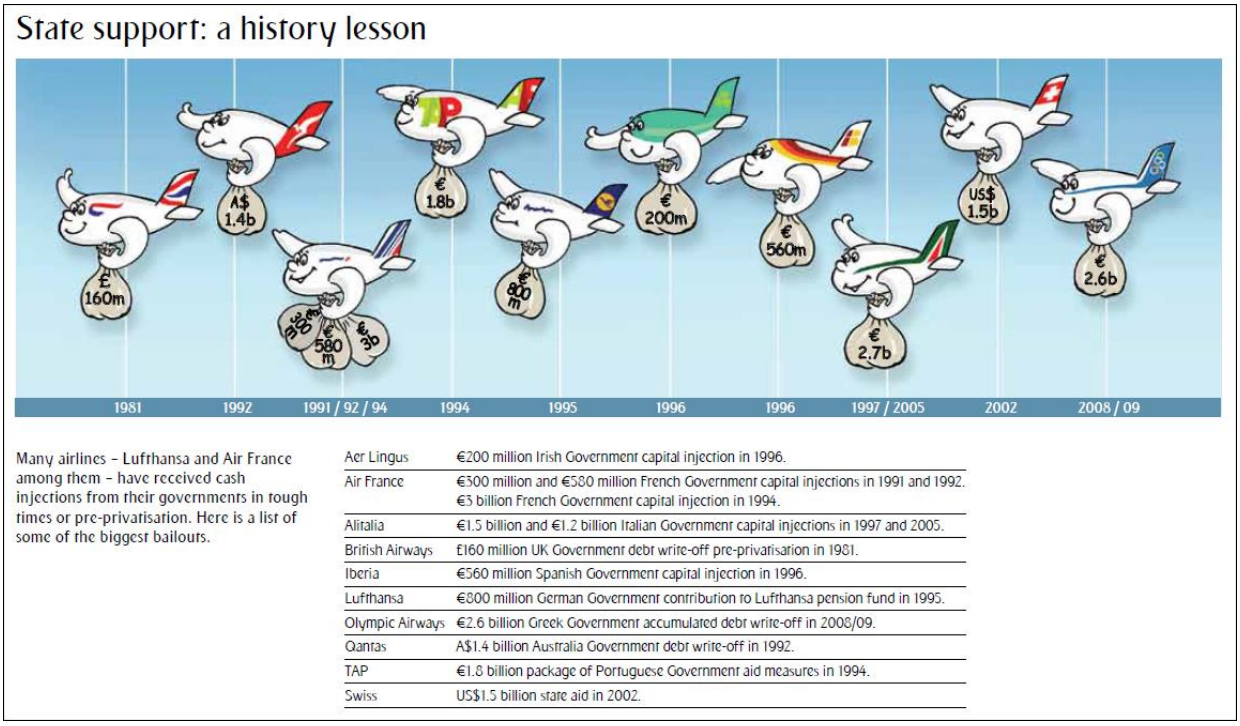
La propension d'Emirates à communiquer autant sur de tels sujets doit être appréhendée avec le fait que la compagnie est aujourd'hui un acteur dont le réseau est largement développé en Europe et aux Etats-Unis – là où les débats concernant son essor sont les plus actifs –, offrant un nombre d'escales et de fréquences supérieur à ses voisins Qatar Airways et surtout Etihad Airways. Ainsi, une réévaluation des législations en vigueur dans ces régions en matière de concurrence dans l'aérien viendrait fortement affecter les activités du transporteur de Dubaï.

En s'appuyant sur des représentations aisées à véhiculer auprès du grand public, Emirates apparaît dès lors comme un acteur incontournable des débats actuels. On peut par exemple souligner un article d'octobre 2016[160] dans lequel la compagnie revient sur les

[160] Emirates Airline, « The dizzying association merry-go-round », *Open Skies*, publié en octobre 2016 ; voir notamment www.emirates.com/us/english/about/int-and-gov-affairs/international-and-government-affairs-new.aspx, consulté en juillet 2017.

multiples associations regroupant les compagnies communautaires qui tentent d'influencer les acteurs politiques à Bruxelles, tandis que ces groupements adoptent des positionnements divergents et que certains transporteurs sont membres de plusieurs d'entre eux à la fois. La compagnie de Dubaï peut ainsi tirer profit des divisions des acteurs européens afin de mettre en doute la crédibilité de certaines de leurs actions, et tout particulièrement en ce qui concerne la réévaluation des réglementations en matière de concurrence internationale.

Figure 17.



Exemple de communication diffusée par Emirates Airline sur son site internet (« Airlines and subsidy : our position », publié en 2012) et mettant en avant l'existence de subventions publiques auprès de nombreuses compagnies aériennes, notamment européennes.
Il est par ailleurs intéressant de noter que les montants indiqués restent bien inférieurs aux 40 milliards de dollars chiffrés par les trois grands groupes américains, tandis que la présence de la compagnie Qantas sur ce graphique – aujourd'hui un partenaire majeur d'Emirates – peut surprendre.

Aussi, le renforcement d'un « partenariat » au cours du premier semestre 2017 se traduisant par des partages de codes sur certains vols entre Lufthansa et Etihad Airways n'a pas manqué de constituer une opportunité permettant à Emirates de dénoncer le supposé « double-jeu » de certains acteurs adoptant des positionnements ambigus aux yeux des voyageurs[161]. Pourtant, en prenant du recul sur la décision de Lufthansa, il apparaît que la compagnie allemande a davantage résisté à la stratégie de pénétration du marché européen opérée par son concurrent d'Abu Dhabi au travers de ses prises de participation au sein du

[161] HALLIGAN N., "Emirates hits out at Lufthansa's 'contradictory behaviour'", *Arabian Business,* publié le 31 mai 2017, www.arabianbusiness.com/emirates-hits-out-at-lufthansa-s-contradictory-behaviour--676281.html, consulté en juin 2017.

capital de certains transporteurs communautaires, tels qu'Air Berlin en 2011, ou encore Darwin Airline en 2013[162]. Alors qu'Etihad Airways s'est finalement désengagé de ces deux transporteurs en août 2017, dans un contexte de révision générale de sa stratégie et de pertes financières continues pour Air Berlin et Etihad Regional, la compagnie Lufthansa a pu négocier un partenariat en sa faveur tout en étant assurée de voir l'influence d'un puissant concurrent s'éloigner de son marché local.

Les compagnies Qatar Airways et surtout Etihad Airways apparaissent, comparé à Emirates, plus discrètes, sans pour autant être absentes des débats qui concernent leurs modèles d'expansion. Le CEO de la compagnie qatarie, Akbar Al Baker, s'est cependant distingué au travers de déclarations polémiques qui, loin de véritablement contribuer à la compréhension des enjeux qui se posent, ont été largement relayés dans de nombreux médias internationaux. En affirmant notamment en mars 2015 que Delta Airlines faisait « *voler des avions pourris* »[163], ou encore en s'interrogeant de façon douteuse sur l'âge des hôtesses des compagnies américaines quelques mois plus tard[164], le CEO de Qatar Airways est désormais réputé pour ses propos polémiques souvent basés sur des représentations simplistes mais aisées à transmettre au grand public.

Loin de s'interroger sur les évolutions de la connectivité aérienne mondiale, Qatar Airways vise davantage à prouver que la compagnie s'intéresserait avant tout aux intérêts immédiats des consommateurs (sous-entendu en exploitant une flotte sûre et performante avec du personnel compétent et dynamique). La compagnie qatarie cherche ainsi à se démarquer de ses concurrents qui sont dès lors appréhendés comme des acteurs menant des stratégies complexes et difficiles à expliquer aux passagers non initiés aux enjeux actuels.

Ces débats semblent par ailleurs reléguer au second plan le développement de Turkish Airlines dont la croissance inquiétait jusqu'à récemment certains acteurs sur le continent européen. Alors que le modèle de développement de la compagnie turque reste très différent de celui des compagnies du Golfe – même s'il repose aussi sur une implication importante des acteurs politiques –, celle-ci s'est avérée être fortement affectée par le contexte géopolitique propre à la Turquie, se traduisant par une baisse de la demande depuis et vers ce même pays au cours de l'année 2016. L'extension du réseau de la compagnie s'en est donc trouvée ralentie, notamment après l'émergence des tensions sur la frontière turco-syrienne ainsi que la tentative de coup d'Etat survenue en juillet 2016.

[162] Cette compagnie suisse avait été renommée Etihad Regional et venait ainsi concurrencer Swiss International Air Lines, un transporteur basé à Zurich et intégrant le groupe Lufthansa.

[163] « Delta fait voler 'des avions pourris' dit le PDG de Qatar Airways », *La Tribune*, publié le 16 mars 2015, www.latribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/delta-fait-voler-des-avions-pourris-dit-le-pdg-de-qatar-airways-461224.html, consulté en mai 2016.

[164] "Qatar Airways CEO : US flight attendants are 'grandmothers'", *Aerotime*, publié le 12 juillet 2017, www.aerotime.aero/en/news/19321-qatar-airways-ceo-us-flight-attendants-are-grandmothers, consulté en septembre 2017.

La compagnie n'est donc pas mentionnée dans le cadre des nombreux débats qui divisent aujourd'hui les acteurs concernant les questions de concurrence internationale dans l'aérien. Pour autant, Turkish Airlines continue de nourrir d'importantes ambitions et le renforcement du hub d'Istanbul reste d'actualité avec l'ouverture annoncée du 3ème aéroport de la ville au cours de l'année 2018, un projet largement soutenu par les autorités turques qui ont renforcé leur influence sur la compagnie et pilotent son développement[165]. Le transporteur vient par ailleurs d'annoncer une commande d'avions gros-porteurs – 25 Boeing 787 ainsi que 25 Airbus A350, auxquels s'ajoutent cinq appareils en option pour chacun des deux modèles – qui seront livrés au cours des six prochaines années[166], une décision qui vient illustrer la volonté de Turkish Airlines de reprendre sa croissance.

b) De potentielles limitations d'accès aux marchés et restrictions diverses : un défi pour les compagnies du Golfe et Turkish Airlines

En maintenant l'attention du grand public sur des arguments simpliste au sein de débats qui se traduiraient par une opposition entre des acteurs promouvant une vision « libérale » et ceux qui à l'inverse défendraient des positions « protectionnistes », les compagnies du Golfe tendent à écarter des échanges les véritables enjeux, tels que l'avenir de la connectivité aérienne mondiale comme cela a été évoqué plus haut. Aussi, ces mêmes transporteurs peuvent mobiliser les acteurs qui soutiennent leur développement afin de relayer leurs positionnements, tandis que ces derniers dépendent de plus en plus des activités de leurs puissants partenaires.

Il apparaît cependant que les compagnies du Golfe, ainsi que Turkish Airlines, craignent avant tout de faire face à une « fermeture » du marché, c'est-à-dire affronter des mesures qui limiteraient leurs possibilités de croissance, voire mettraient en péril leurs réseaux existants à travers des restrictions en matière de droits de trafic par exemple. Ces transporteurs sont donc prompts à s'ériger en promoteur du libéralisme, garant d'une « concurrence libre offrant des opportunités de croissance identiques à tous les acteurs » selon leurs propos, tout particulièrement en multipliant les signatures d'accords dits de « ciel ouvert » avec un maximum d'Etats. Il est d'ailleurs intéressant de noter que les délégations qataries, émiraties et turques sont réputées pour négocier des accords aériens (le plus souvent *open skies*) avec de petits Etats[167] qui ne verront probablement jamais un appareil des compagnies concernées

[165] Voir notamment la partie II-A du chapitre 3 p. 155.

[166] "Turkish Airlines to expand its wide-body fleet", *Hürriyet Daily News*, publié le 11 mars 2018, http://www.hurriyetdailynews.com/turkish-airlines-to-expand-its-wide-body-fleet-128547, consulté en mars 2018. A noter qu'un accord avait été signé entre Turkish Airlines et Airbus durant la visite du president turc R. T. Erdogan à Paris en janvier 2018.

[167] Voir par exemple "UAE signs open skies agreement with Belize", *Gulf News*, publié le 6 mai 2017, www.gulfnews.com/business/aviation/uae-signs-open-skies-agreement-with-belize-1.2022782, consulté en juillet 2017 ; ou encore "Minister of foreign affairs and aviation signs air services agreements with United Arab Emirates", *St Kitts & Nevis Observer*, publié le 21 novembre 2016, www.thestkittsnevisobserver.com/sourced-information/minister-foreign-affairs-aviation-signs-air-services-agreement-united-arab-emirates/, consulté en juillet 2017.

se poser sur leur territoire. Néanmoins, une telle attention de la part d'autorités aéronautiques issues de pays disposant d'un secteur aérien puissant ne manque pas de valoriser les Etats ayant signé de tels accords. Ces derniers se trouvent ainsi davantage attentifs aux positionnements défendus par les acteurs turcs, émiratis et qataris, notamment au sein de certaines organisations internationales, telles que l'OACI.

Les conséquences de la décision du gouvernement américain en mars 2017 d'interdire aux passagers d'emporter leurs ordinateurs et autres appareils électroniques en bagage cabine sur des vols au départ de la Turquie, du Qatar et des Emirats arabes unis notamment[168] vers les Etats-Unis ont été importantes pour les transporteurs opérant des vols directs sur ces routes, en premier lieu les compagnies du Golfe et Turkish Airlines. Il apparaît en effet que des compagnies concurrentes ont enregistré, dans le même temps, un certain gain de trafic sur leurs vols vers le continent américain – tels qu'Air India[169] –, tandis qu'Emirates annonçait quelques semaines plus tard une réduction de son offre vers les Etats-Unis[170], traduisant une chute de la demande enregistrée par la compagnie de Dubaï.

Même si la mesure n'a duré que quelques mois (les restrictions ont été levées au cours de l'été 2017 selon les pays concernés), celle-ci a pu surprendre certains observateurs, en particulier dans le Golfe, qui se sont pour certains d'entre eux ouvertement interrogés sur les intentions réelles du gouvernement américain. En effet, la mesure a été présentée comme un « avantage » donné aux trois grands groupes américains, tandis que ces derniers n'ont cessé de faire pression sur le gouvernement afin de prendre en compte la menace que constitue à leurs yeux l'expansion de puissants concurrents[171]. Il apparaît cependant difficile d'appuyer un tel raisonnement, le gouvernement américain ayant d'ailleurs justifié ces mesures transitoires avec l'existence de menaces terroristes, tandis que le président Donald Trump rappelait quelques semaines auparavant, lors d'une rencontre avec les trois principales compagnies américaines, les nombreux intérêts qu'entretiennent certaines entreprises nationales, telles que Boeing, avec les transporteurs du Golfe. Ainsi, toutes mesures visant à contrer la croissance de ces derniers dans le pays semblaient dès lors exclues. On peut enfin souligner l'accord conclu entre les autorités qataries et l'administration américaine en janvier 2018 concernant les accusations de « concurrence déloyale » portées par les trois grands groupes américains depuis plusieurs années. Qatar Airways s'est notamment engagée à faire

[168] La mesure concernait également l'Arabie Saoudite, l'Egypte, le Maroc, la Jordanie et le Koweït.
[169] "Air India gains from US laptop ban on Gulf carriers", *arabianindustry.com*, publié le 9 avril 2017, www.arabianindustry.com/aviation/news/2017/apr/9/air-india-gains-from-us-laptop-ban-on-gulf-carriers-5686681/, consulté en juillet 2017.
[170] "Emirates to scale back US capacity over waning demand", *ch-aviation.com*, publié le 21 avril 2017, www.ch-aviation.com/portal/news/55302-emirates-to-scale-back-us-capacity-over-waning-demand, consulté en juillet 2017.
[171] AL QASSEMI S., "Trump's laptop ban targets Gulf airlines", The Middle East Institute, publié le 22 mars 2017, www.mei.edu/content/article/trump-s-laptop-ban-targets-gulf-airlines, consulté en juillet 2017.

preuve de transparence auprès du gouvernement américain[172], dans un contexte où l'émirat gazier reste fortement affecté par l'embargo mis en œuvre par l'Arabie Saoudite et ses alliés.

Face aux restrictions décidées par les autorités américaines au printemps 2017, le gouvernement britannique a lui aussi, dans les jours qui ont suivi, mis en œuvre des mesures similaires s'appliquant aux vols directs reliant le Royaume-Uni à certains Etats moyen-orientaux[173]. Toutefois, le détail des Etats concernés montre quelques différences avec la liste adoptée par le gouvernement américain : les émirats du Golfe (le Qatar, le Koweït et les Emirats arabes unis) en sont exclus. Un tel choix peut notamment s'expliquer par l'existence des liens importants existant entre le Royaume-Uni et certains émirats du Golfe, à commencer par le Qatar. Il convient en effet de rappeler ici que Qatar Airways détenait déjà à l'époque 20% du capital du groupe IAG (dont dépend British Airways), tandis que la première ministre britannique Theresa May multipliait les rencontres avec les autorités qataries : ces dernières ont d'ailleurs annoncé en mars 2017, au cours du *Qatar-UK Business and Investment Forum* se tenant à Londres, leur intention d'investir plus de six milliards de dollars dans l'économie britannique au cours des cinq prochaines années, dans différents secteurs clés (transports, services de santé, industries notamment)[174]. L'annonce a été bien accueillie par le gouvernement britannique, d'autant plus que les négociations en cours avec la Commission européenne dans le cadre du « Brexit » s'avèrent être complexes et rendent incertaines l'avenir des relations économiques entre le Royaume-Uni et les Etats européens.

Il apparaît donc que les intérêts unissant le Qatar et le Royaume-Uni ont pu influencer les décisions du gouvernement britannique qui s'est trouvé davantage enclin à ne pas adopter de mesures pouvant nuire aux relations existant entre les deux pays. Un tel constat semble ainsi confirmer la réussite de la stratégie d'influence adoptée par le petit émirat, ses intérêts ayant été préservés. Ainsi, la tentative de Qatar Airways d'entrer au capital d'American Airlines à hauteur de 10% en juin 2017[175], largement relayée par les médias américains, a également paru s'inscrire dans une telle stratégie, alors que la compagnie aérienne basée dans l'émirat était toujours concernée par les restrictions décrites plus haut et que le Qatar s'enfonçait dans une crise diplomatique majeure avec ses voisins du Conseil de coopération du Golfe, menés par l'Arabie Saoudite. L'opération n'a cependant pas abouti face aux nombreuses réticences et critiques formulées du côté américain, soulignant de nouveau le caractère jugé stratégique de certaines compagnies aériennes par leurs Etats d'ancrage.

---

[172] LEDERMAN J., "US, Qatar reach agreement on subsidy spat with airlines", *VOA News*, publié le 30 janvier 2018, https://www.voanews.com/a/us-qatar-reach-agreement-subsidy-spat-airlines/4231219.html, consulté en février 2018.

[173] Il s'agissait de la Tunisie, de l'Egypte, de l'Arabie Saoudite, de la Jordanie, du Liban et de la Turquie.

[174] "Qatar's love affair with the UK is at stake", *Arabian Business*, publié le 13 avril 2017, www.arabianbusiness.com/qatar-s-love-affair-with-uk-is-at-stake-670031.html, consulté en juin 2017.

[175] GLISZCZYNSKI F., « Qatar Airways veut prendre 10% d'American Airlines », *La Tribune*, publié le 22 juin 2017, www.latribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/qatar-airways-veut-prendre-10-d-american-airlines-741298.html, consulté en juillet 2017.

DEUXIEME PARTIE :
Etudes de cas

Chapitre 3 : Le développement de Turkish Airlines, à la croisée des politiques intérieure et étrangère de la Turquie

Chapitre 4 : Les compagnies du Golfe comme outils de rayonnement international pour les émirats de Dubaï, d'Abu Dhabi et du Qatar

Chapitre 3

Le développement de Turkish Airlines, à la croisée des politiques intérieure et étrangère de la Turquie

La Turquie se caractérise par d'importantes transformations depuis l'arrivée de l'AKP au pouvoir en 2002, ce qui s'illustre tout particulièrement à travers le redéploiement des activités de Turkish Airlines. La compagnie turque constitue de fait un outil privilégié par les autorités qui influencent dès lors son développement afin d'appuyer l'essor de la Turquie sur la scène internationale et construire des coopérations avec des Etats tiers. Pour autant, le transporteur reste largement dépendant des bouleversements que rencontre la Turquie, tout particulièrement dans un contexte de tensions diplomatiques avec certains gouvernements voisins. Aussi, l'instabilité interne que connaît le pays pose de nombreux défis et affecte l'ambition portée par les autorités nationales de faire de la Turquie, et plus particulièrement Istanbul, un hub d'envergure mondiale.

Turkish Airlines apparaît ainsi à la croisée des stratégies menées par le gouvernement turc, à savoir le développement du pays à travers l'essor du secteur touristique, un soutien aux exportations nationales et la pérennité des investissements internationaux. Parallèlement, R. T. Erdogan entend renforcer son pouvoir à la tête de la Turquie et appuie la réalisation de larges projets d'aménagement visant à redessiner le territoire turc et donc garantir sa visibilité à l'échelle internationale.

I – De l'arrivée de l'AKP au pouvoir à la dérive autoritaire de R. T. Erdogan : des transformations importantes au sein du système politique turc

A – Un pays marqué par des évolutions internes majeures au cours des quinze dernières années

a) *Une dynamique enclenchée dès les années 1980 qui conduit à l'arrivée de l'AKP au pouvoir en 2002*

La victoire de l'AKP – parti politique créé par Recep Tayyip Erdogan – aux élections législatives de 2002 est souvent présentée comme un tournant majeur dans l'histoire politique contemporaine de la Turquie puisqu'elle marque l'arrivée au pouvoir d'un exécutif portant des ambitions renouvelées pour le pays et enclin à promouvoir les intérêts turcs à l'échelle internationale. L'émergence d'un électorat conservateur anatolien en opposition à

l'élite kémaliste stambouliote, ainsi que le pragmatisme politique d'un courant issu du mouvement islamiste *Milli Görus* (« Vision nationale ») de Necmettin Erbakan ont constitué des déterminants majeurs.

Alors que l'économie turque s'avérait être peu performante et que le pays restait dépendant de nombreux produits étrangers, le gouvernement conservateur de Turgut Özal vient appuyer la mise en œuvre de mesures de libéralisation dans les années 1980 afin de faciliter l'entreprenariat et les exportations. Celles-ci ont dès lors conduit à l'émergence des « tigres anatoliens » qui se caractérisent par de petites et moyennes entreprises familiales de tradition conservatrice et éloignées des élites stambouliotes kémalistes[176]. Le développement de ces structures, tournées vers les exportations, s'est d'ailleurs trouvé renforcé grâce aux multiples contacts entretenus avec les Turcs résidant à l'étranger[177], ces derniers ayant pu constituer un relai efficace pour s'implanter et conquérir de nouveaux marchés. Cette « bourgeoisie islamique » vient se regrouper sous la bannière du MÜSIAD, une association patronale créée en 1990 et ayant pour objectif de défendre les intérêts de cette « contre-élite », tout en valorisant une « éthique islamique »[178]. Sur le plan politique, ces entrepreneurs sont donc plutôt proches des mouvements s'appuyant sur une idéologie islamiste.

L'essor du *Milli Görüs,* créé dans les années 1970 par Necmettin Erbakan, s'inscrit tout particulièrement dans un tel contexte en reprenant des thématiques auxquelles les « tigres anatoliens » restent sensibles, tout en assurant la promotion d'une intégration de la Turquie au sein du monde arabe. Le Refah (parti de la prospérité) vient représenter le mouvement sur l'échiquier politique dès 1983 et rencontre son premier succès lors des élections municipales de 1994 qui se traduisent par la conquête des métropoles d'Ankara, et surtout d'Istanbul où Recep Tayyip Erdogan prend la tête de la ville. Deux ans plus tard, le Refah poursuit son ascension en accédant au pouvoir, à la faveur de l'échec des gouvernements de coalition précédents.

L'arrivée de N. Erbakan au poste de premier ministre ne manque toutefois pas d'inquiéter l'état-major turc qui se considère comme le gardien de l'héritage kémaliste et n'hésite donc pas à afficher sa méfiance à l'encontre des mouvements islamistes perçus comme une menace pour la stabilité et l'intégrité territoriale de la Turquie. Le gouvernement se retrouve ainsi pousser à la démission un an plus tard, à travers une intimidation sans arme, qualifiée de « coup d'Etat post-moderne ». En 1998, la Cour constitutionnelle annonce la dissolution du Refah, tandis que plusieurs dirigeants sont condamnés. Au lendemain d'un tel affront, le *Milli Görüs* peine à se réorganiser, les tentatives d'un retour sur le terrain politique, à la fin des années 1990, sont stoppées par les décisions de la Cour constitutionnelle qui interdisent les activités politiques des nouveaux partis émanant du mouvement[179].

[176] YANKAYA D., 2013, *La nouvelle bourgeoisie islamique*, PUF, 214 p.
[177] TAPIA de S., 2005, *Migrations et diasporas turques*, IFEA, Maisonneuve et Larose, 402 p.
[178] YANKAYA D., 2013, *op. cit.*
[179] DAL E. P. (dir.), 2014, *La politique turque en question*, L'Harmattan, 252 p.

Une frange de « novateurs » prend cependant rapidement conscience du handicap que constitue l'étiquette d'islamistes pour s'investir dans la vie politique turque. Dès ses premiers mandats au sein du Refah, R. T. Erdogan prend des initiatives décriées par le siège du parti à Ankara en promouvant par exemple la participation des femmes en politique. Cette image plus libérale lui permet notamment de gagner le soutien des hommes d'affaires du MÜSIAD, avant de fonder en août 2001 l'AKP (Parti de la justice et du développement). Le nouveau parti est dès lors présenté comme un mouvement « conservateur-démocrate », ses dirigeants reléguant au second plan leur défense de l'idéologie islamiste.

En créant son mouvement, l'ancien maire d'Istanbul fait ainsi preuve de pragmatisme et s'appuie sur des principes tels qu'une modernité qui n'exclurait pas la tradition, ce qui lui permet de canaliser différents courants dans son parti (extrême-droite nationaliste, droite conservatrice, centre et gauche libérale). Cependant, les « tigres anatoliens » restent le noyau électoral de l'AKP, les propositions portées par R. T. Erdogan, plutôt libérales sur le plan économique (soutien au processus d'adhésion à l'UE) mais conservatrices pour le projet de société – avec un islam assumé qui prend la forme d'une certaine éthique dans le monde des affaires –, séduisent de fait ces mêmes entrepreneurs.

L'influence de ces derniers tend d'ailleurs rapidement à rivaliser avec celle de l'élite stambouliote et traditionnellement kémaliste dont les entreprises associées sont réunies au sein du TÜSIAD[180]. Le CHP (centre-gauche kémaliste) se trouve en effet concurrencé sur les questions économiques par une formation d'« islamistes modérés » représentés par l'AKP. Par ailleurs, l'instabilité politique qui affecte la Turquie durant la fin des années 1990, suivie par la crise financière que subit le pays en 2001 finissent par discréditer les partis politiques traditionnels, tout en fragilisant les activités économiques des grands groupes du TÜSIAD.

Dès sa création, le parti de R. T. Erdogan se distingue tout particulièrement en apportant son soutien au processus d'adhésion de la Turquie à l'Union européenne. Le nouveau gouvernement issu de la victoire de l'AKP en 2002 ne manquera donc pas de mener des réformes allant dans le sens des critères de Copenhague. Les différentes mesures mises en œuvre permettent d'ailleurs de marginaliser progressivement les autorités militaires, surnommées « l'Etat profond », de la vie politique du pays. R. T. Erdogan écarte ainsi la menace d'un énième coup d'Etat soutenu par l'armée, tout en gagnant le soutien des milieux libéraux, au-delà des « tigres anatoliens », qui perçoivent le début d'une période de stabilité politique comme étant propice aux affaires.

Parallèlement, les acteurs économiques internationaux ne sont pas insensibles à ce nouveau contexte : les investissements directs étrangers progressent nettement en l'espace de quelques années seulement (un milliard de dollars en 2002 contre vingt milliards en 2007). On peut également souligner la reprise du programme de privatisations par le gouvernement AKP – interrompu au cours de la décennie précédente – qui attire de nombreux investisseurs

[180] YANKAYA D., 2013, op. cit.

internationaux, tout particulièrement européens dans la perspective d'une potentielle adhésion de la Turquie à l'UE[181].

Les années 2000 se caractérisent donc par un fort développement économique dans le pays, ce qui assure à l'AKP des succès électoraux continus, tandis que ses dirigeants soutiennent des positions jugées audacieuses et susceptibles de pérenniser les votes de nouvelles franges de l'électorat turc. R. T. Erdogan gagne de fait la confiance d'une grande partie des Turcs expatriés et de certaines minorités dans le pays – à commencer par les Kurdes, les alévis, ou encore les chiites jafaris – en appuyant des ouvertures politiques et culturelles symboliques qui viendront nourrir un certain espoir au sein de ces populations habituellement marginalisées[182].

b) Vers une concentration des pouvoirs et une mise en péril de l'Etat de droit

Le gouvernement turc s'implique tout particulièrement dans le lancement de nombreux projets d'aménagement afin de moderniser le pays (infrastructures de transport, complexes immobiliers, etc.), ce qui garantit dès lors aux entreprises de bâtiment et travaux publics d'importants contrats, à commencer par celles qui cultivent une certaine proximité avec le pouvoir en place. Les transformations s'avèrent être de grande ampleur, à tel point que le gouvernement n'hésite pas à s'appuyer sur son image de bâtisseur lors des différentes campagnes électorales en mettant en avant les aménagements concrets que l'AKP a soutenus et faits réaliser. Parallèlement, l'éloignement d'une adhésion à l'UE conduit le pouvoir en place à un certain repli, tandis que la promotion d'une identité islamique s'avère être de plus en plus visible.

Les transformations profondes que connaît la Turquie ne font toutefois pas l'unanimité au sein de la population, comme les contestations du parc Gezi en 2013 ont pu l'illustrer. Les tensions découlant d'un projet de construction en lieu et place d'un espace vert apprécié des stambouliotes sont venues canaliser les critiques de nombreux Turcs à l'égard du régime en place. Alors que l'exécutif décide de repousser violemment les manifestants qui s'étaient réunis sur un lieu symbolisant la capacité du pouvoir en place à prendre des décisions unilatérales, les évènements du parc Gezi sont venus faire quelque peu écho aux printemps arabes***** dont la vague de contestations avait jusqu'à cette date épargné la Turquie. Cela intervient également dans un contexte où le premier ministre turc, R. T. Erdogan, entend renforcer son pouvoir et se méfie de plus en plus des concurrents potentiels. La rupture de l'alliance conclue entre l'AKP et la mouvance de F. Gülen à la fin 2013, sur fond d'accusations de corruption touchant des membres du gouvernement et pour certains des proches du premier ministre, marque un tournant important dans la dynamique de concentration des pouvoirs et de marginalisation des opposants.

[181] INSEL A., 2015, *La nouvelle Turquie d'Erdogan*, La Découverte, 205 p.
[182] DAL E. P. (dir.), 2014, *La politique turque en question*, L'Harmattan, 252 p.

R. T. Erdogan affiche dès lors publiquement sa volonté de transformer le régime politique turc, ce qui va s'effectuer en plusieurs étapes. En se faisant élire comme président de la république au suffrage universel en août 2014 (élection qu'il remporte d'ailleurs dès le premier tour), l'ancien maire d'Istanbul vient appuyer ses ambitions et entend désormais placer sous son contrôle la Turquie dans son ensemble. Ainsi, malgré le devoir de neutralité qu'implique son nouveau titre de président, R. T. Erdogan reste fortement engagé sur le terrain politique, multipliant les meetings notamment dans le cadre de la campagne menée par l'AKP en vue des élections législatives de juin 2015.

Les résultats viennent toutefois bloquer les transformations qu'appuie le président turc puisque le parti dont il est issu ne parvient pas à obtenir la majorité absolue, une situation inédite depuis l'arrivée de l'AKP au pouvoir en 2002 qui traduit l'exaspération de nombreux Turcs face à l'autoritarisme croissant de R. T. Erdogan à travers son ambition de présidentialisation du régime. Dans le même temps, le parti progressiste et pro-kurde HDP (Parti démocratique des peuples) enregistre une percée notable en cumulant près de 13% des suffrages exprimés[183].

Les négociations portant sur la formation d'une coalition sont laborieuses, tandis que R. T. Erdogan reste intransigeant quant à ses projets, donnant pour consigne aux représentant de l'AKP de ne pas céder concernant un potentiel abandon des « mégaprojets » les plus controversés, à commencer par la construction du troisième aéroport d'Istanbul qui suscite d'importantes critiques de la part de nombreux opposants au pouvoir en place. Parallèlement, le dialogue entamé avec les mouvements kurdes est suspendu, tandis que l'attentat de Suruc illustre le retour d'une certaine instabilité[184]. Les affrontements qui viennent agiter les régions du Sud-Est où vivent de nombreux Kurdes ne manquent pas d'inquiéter une grande partie de la population turque, à commencer par les milieux d'affaires qui craignent de voir l'attractivité du pays se dégrader à travers le retrait des investisseurs internationaux.

Alors que la tenue d'élections anticipées est annoncée pour novembre 2015, l'AKP mène une campagne s'appuyant sur le sentiment d'insécurité croissante pour souligner le retour nécessaire d'une majorité absolue au sein du parlement, puis la mise en œuvre d'un régime présidentiel afin que le pays puisse faire face aux défis qui se posent désormais[185]. L'attentat de la gare d'Ankara survenu en octobre 2015 – le plus meurtrier de l'histoire de la Turquie contemporaine – résonne tout particulièrement dans un tel contexte. La stratégie portée par R. T. Erdogan et l'AKP s'avère être néanmoins efficace puisque ce dernier enregistre quelques semaines plus tard une large victoire. Pour autant, les tensions à travers le pays sont exacerbées et s'accompagnent d'une forte polarisation de l'opinion publique turque.

---

[183] Voir notamment MARCOU J., « Le HDP passe la barre des 10% et prive l'AKP d'une majorité de gouvernement », *Blog de l'OVIPOT*, publié le 8 juin 2015, www.ovipot.hypotheses.org/11928, consulté en juin 2015.

[184] Le groupe Etat islamique était vraisemblablement l'auteur de l'attaque commise en juillet 2015.

[185] MARCOU J., « Recep Tayyip Erdogan repart en campagne », *Blog de l'OVIPOT*, publié le 17 août 2015, www.ovipot.hypotheses.org/13815, consulté en août 2015.

Le président turc continue dès lors de renforcer son pouvoir, malgré les accusations croissantes à l'encontre de son autoritarisme et de la mise en péril de l'Etat de droit qui émanent tant des groupes d'opposition internes au pays que de certains gouvernements étrangers. La tentative de coup d'Etat opérée en juillet 2016 et visant à renverser R. T. Erdogan est d'ailleurs rapidement réappropriée par le pouvoir en place afin de justifier la mise en œuvre d'un régime présidentiel puissant pour mieux affronter les « ennemis » intérieurs et extérieurs de la Turquie, à savoir le PKK (parti des travailleurs du Kurdistan), les gülenistes, ou encore des puissances occidentales comme les Etats-Unis qui chercheraient à déstabiliser le pays.

La victoire du « oui » au référendum d'avril 2017 concernant la mise en œuvre complète d'un régime présidentiel, où R. T. Erdogan voit officiellement ses pouvoirs élargis, marque la transcription dans la constitution turque d'une situation qui existait déjà dans les faits. Ainsi, le président turc peut désormais légitimer son action et poursuivre la répression à l'encontre de nombreux opposants, marquée par les arrestations récurrentes de journalistes, de fonctionnaires et autres personnalités soupçonnés de manquer de loyauté à l'égard des autorités et d'appuyer les ambitions de groupes qui viseraient à déstabiliser la Turquie (les accusations de soutien au terrorisme sont particulièrement fréquentes). Les purges organisées par l'exécutif concernent ainsi tous les secteurs du pays (justice, éducation, armée, etc.) et visent à réduire le pouvoir de nuisance des personnes contestant la dérive autoritaire du pouvoir en place.

Ce dernier entend toutefois poursuivre ses ambitions en vue du centenaire de la proclamation de la République turque en 2023 qui sera censé marquer l'apogée des transformations entreprises par R. T. Erdogan depuis son arrivée au pouvoir. Les tensions au sein de la société turque restent, quant à elles, bien présentes, ce qui se retrouve d'ailleurs à travers les résultats officiels du référendum d'avril 2017 où moins de 52% des votants ont approuvé le projet porté par le président turc. Les élections générales qui doivent se tenir en 2019 promettent dès lors de s'inscrire dans un contexte tendu où l'opposition risque d'être encore davantage marginalisée et le contrôle des médias et de la justice accru afin d'assurer une victoire au régime en place, ce qui s'inscrirait dans une dernière ligne droite pour la réalisation des différents projets portés avant l'échéance de 2023.

B – Les défis de la politique étrangère turque

a) Du « zéro problème avec les voisins » à la « solitude précieuse »[186]

Dès l'arrivée de l'AKP au pouvoir en 2002, la politique étrangère formulée par le nouveau gouvernement ne manque pas d'être présentée comme novatrice dans la mesure où

[186] D'après l'expression utilisée par un conseiller de R. T. Erdogan en 2014.

elle vise à stabiliser l'environnement géopolitique régional de la Turquie. La doctrine mise en œuvre sera très vite illustrer par la célèbre formule d'Ahmet Davutoglu, « zéro problème avec nos voisins », principal conseiller de R. T. Erdogan sur les questions internationales, avant de prendre la tête du ministère des Affaires étrangères en 2009, puis d'accéder au poste de premier ministre en 2014.

La Turquie opère dès lors un rapprochement spectaculaire avec la Syrie de Bachar El Assad, avec qui R. T. Erdogan noue une relation personnelle dès la première visite du chef d'Etat syrien en 2004. La suspension du régime de visas ou encore le projet d'une union douanière caractérisent l'essor des coopérations – un moyen efficace pour la Syrie d'éviter un isolement international certain du fait de son soutien au Hamas palestinien, son implication au Liban, ou encore ses liens avec l'Iran sous embargo international. En parallèle de la dynamique d'ouverture aux différentes communautés sur le territoire turc, tel que décrit plus haut, le premier ministre R. T. Erdogan effectue une visite remarquée à l'Ayatollah Ali Al Sistani en Irak au cours du mois de mars 2011, ce qui est perçu comme une main tendue au « croissant chiite ».

De façon générale, c'est avec l'ensemble des acteurs régionaux que la Turquie cherche à développer des liens, au-delà des clivages et des rivalités traditionnelles. Ce regain d'intérêt pour le Moyen-Orient conduit d'ailleurs certains observateurs à parler de « néo-ottomanisme » pour définir la nouvelle politique étrangère turque[187]. D'autres commencent à s'inquiéter d'un basculement potentiel de la Turquie, à savoir un abandon de l'Occident au profit de l'Orient. Cette dernière théorie apparaît toutefois largement fantasmée et davantage véhiculée afin d'alerter sur une prétendue dérive de la Turquie, un allié historique du bloc occidental qui a notamment rejoint l'OTAN dès 1952.

De fait, l'essor des relations cultivées par la Turquie avec ses voisins orientaux s'inscrivent dans un contexte particulier qui fait suite au gel des négociations d'adhésion à l'UE en 2007, marqué par les déclarations publiques d'Angela Merkel et de Nicolas Sarkozy qui affichent leur opposition à une intégration communautaire de la Turquie. L'annonce constitue un revers important pour les autorités turques qui se voient notamment reprochées de soutenir le gouvernement autoproclamé de Chypre-Nord et donc d'empêcher une résolution du conflit qui divise l'île. La population turque, et tout particulièrement les milieux libéraux dont les affaires florissantes en Europe ne pouvaient que prospérer dans le cadre d'une adhésion du pays à l'UE, accueillent avec amertume cette nouvelle. Par ailleurs, la crise économique mondiale qui affecte sévèrement le continent européen dès l'année suivante vient confirmer un certain ralentissement des échanges commerciaux entre la Turquie et ses partenaires européens.

Pour autant, les relations entre la Turquie et le Moyen-Orient ne sont pas nouvelles. C'est au contraire une conjoncture internationale particulière qui vient donner l'illusion d'un « basculement » : les relations économiques avec l'Europe progressent moins rapidement

[187] DAL E. P. (dir.), 2014, *La nouvelle politique extérieure turque entre le mythe européen et la nostalgie ottomane*, EurOrient, L'Harmattan, 465 p.

tout en restant importantes, ce qui contraste dès lors avec l'essor des coopérations et échanges commerciaux avec les pays arabes notamment. Par ailleurs, Turgut Özal avait déjà développé des relations avec certains Etats moyen-orientaux au cours des années 1980 (tout particulièrement le Koweït, ou encore l'Arabie Saoudite). Il convient donc plutôt de voir ici une évolution dans la dynamique d'expansion de l'influence turque à l'international plutôt qu'une simple réorientation qui masque de fait une situation plus complexe[188].

L'affaire de la flottille pour Gaza (ou *Mavi Marmara*, d'après le nom du navire arraisonné par les forces israéliennes) en mai 2010 apparaît comme un catalyseur efficace pour l'image de la Turquie à travers le monde arabe. Les populations locales appréhendent en effet le gouvernement turc sous un regard beaucoup plus positif[189] et l'apogée de cette aura culmine au début des printemps arabes à l'hiver 2010-2011 lorsque le « modèle turc » est mis en avant pour certains Etats arabes en transition, à l'image de la Tunisie notamment. Toutefois, les autorités turques se montrent incapable de réagir lorsque les révoltes s'étendent à d'autres pays où la présence économique turque est notable et s'avère être dépendante de coopérations mises en œuvre avec des régimes désormais contestés (Libye, Egypte, Syrie). L'AKP se retrouve dès lors piégé dans une contradiction puisque la promotion du « modèle turc » vient en effet mettre en péril les intérêts économiques du pays dans certains Etats tiers, ce qui marque l'échec de la politique de « zéro problème avec les voisins ». Les tensions diplomatiques qui émergent entre les autorités turques et israéliennes au lendemain de l'arraisonnement du *Mavi Marmara* ouvrent ainsi une période marquée par une déstabilisation de la politique étrangère poursuivie par R. T. Erdogan et son gouvernement.

L'impréparation de l'exécutif turc aux évènements de la région se traduit notamment par des tentatives maladroites de reconquêtes économiques, à l'image du retour de la Turquie en Libye qui n'est pas vraiment bien accueilli par la population locale au lendemain du renversement de Mouammar Kadhafi. Les prises de position du premier ministre turc en faveur du gouvernement islamiste de Tripoli – face à celui qui est reconnu par la communauté internationale et en exil à Tobrouk – attisent les tensions à l'encontre de la présence turque dans le pays. En Egypte, le renversement de Mohammed Morsi par l'armée en juillet 2013 pose un défi majeur pour la diplomatie turque qui avait accueilli avec enthousiasme l'arrivée au pouvoir des Frères musulmans à l'issue des révoltes de 2011. R. T. Erdogan n'avait en effet pas caché sa sympathie pour le nouveau régime avec lequel de nombreuses coopérations ont été développées.

Face à l'essor d'une violente guerre civile en Syrie à partir de 2011, à laquelle B. El Assad répond avec fermeté, le premier ministre turc décide de prendre ses distances avec le président syrien et appelle à sa démission quelques mois après le début des révoltes. En faisant du départ de B. El Assad une condition essentielle pour entrevoir une pacification de la région, R. T. Erdogan s'enfonce dans une position délicate alors que le dirigeant syrien parvient à se maintenir au pouvoir grâce au soutien de l'Iran et de la Russie. En venant appuyer

[188] SCHMID D. (dir.), 2011, *La Turquie au Moyen-Orient*, IFRI, CNRS Editions, 289 p.
[189] SCHMID D. (dir.), 2011, *op. cit.*

les activités de groupes radicaux sunnites – aux côtés de certains Etats de la péninsule arabique qui y voient l'opportunité de déstabiliser les intérêts iraniens et/ou de soutenir l'arrivée au pouvoir de groupes étant perçus comme davantage en phase avec leurs intérêts –, la Turquie entend faire chuter le régime syrien et s'engage indirectement dans un conflit aux conséquences désastreuses. C'est notamment dans ce contexte que s'inscrit l'essor du groupe Etat islamique, bénéficiant d'un soutien logistique et/ou financier de la part de certains Etats voisins, à commencer par la Turquie[190]. Le développement du mouvement radical finit toutefois par échapper à tout contrôle, critiquant notamment les autorités turques et saoudiennes du fait de leurs liens et coopérations avec les Occidentaux. L'attentat commis à Suruc en juillet 2015 vient dès lors marquer le début d'une série d'attaques sur le territoire turc où de nombreuses cellules du groupe terroriste avaient précédemment pu se développer et tirer profit des frontières poreuses existant entre la Turquie et la Syrie.

L'extension du conflit syrien ne manque pas d'atteindre les frontières de la Turquie, posant dès lors des défis importants, à l'image des nombreux réfugiés fuyant les combats et arrivant sur le territoire turc. Aussi, l'implication de multiples acteurs sur un théâtre couvrant la Syrie ainsi qu'une partie de l'Irak du fait de la présence croissante du groupe Etat islamique conduit à l'émergence de tensions entre des groupes qui ne partagent pas toujours des intérêts communs et entendent asseoir leur leadership afin de peser sur le règlement du conflit. C'est notamment dans ce contexte que s'ouvre une crise diplomatique majeure entre la Turquie et la Russie, découlant du crash d'un avion de chasse russe en novembre 2015 suite à des tirs opérés par l'armée turque, accusant l'appareil d'avoir pénétré l'espace aérien turc malgré des mises en garde répétées. Parallèlement, l'essor de la crise ukrainienne, marqué par l'annexion de la Crimée par la Russie en 2014, suscite une inquiétude croissante au sein des mouvements nationalistes turcs qui se montrent très préoccupés par la situation de la minorité tatare résidant dans le pays et affectée par le conflit en cours[191].

En l'espace de cinq années, la Turquie passe ainsi du rôle de « modèle » à celui d'acteur isolé dans son environnement régional où les tensions avec ses différents voisins se multiplient. La reprise d'un conflit ouvert entre le pouvoir central et des mouvements kurdes comme le PKK à partir de l'été 2015 conduit dans le même temps à l'émergence d'un climat de guérilla dans certaines régions du sud-est, tandis que des actions terroristes sont menées à travers l'ensemble du pays par certains mouvements kurdes radicaux, venant ainsi se superposer aux attaques commises par le groupe Etat islamique. Un tel contexte ne fait dès lors que fragiliser davantage la Turquie et affecte nettement les principaux piliers de

[190] Voir notamment "Erdogan tacitly acknowledges claim MIT transported arms to Syria", *Today's Zaman*, publié le 25 novembre 2015. A noter que le quotidien turc *Zaman*, réputé proche des gülenistes, a été placé sous tutelle judiciaire en 2016.

[191] BALCI B., "The Russian Intervention in Crimea: Erdogan's Dilemma", Canergie, publié le 14 mars 2014, www.carnegie.ru/commentary/54950, consulté en octobre 2015.

l'économie du pays, à savoir le secteur touristique qui pâtit d'une forte chute du nombre de visiteurs étrangers, tandis que les exportations faiblissent[192].

b) Une politique étrangère redéfinie : entre réconciliations avec des partenaires stratégiques, tensions avec l'UE et promotion de coopérations avec de nouveaux Etats

L'échec de la doctrine portée par A. Davutoglu conduit dès lors R. T. Erdogan à limoger son premier ministre et réorganiser son équipe gouvernementale en mai 2016. On peut d'ailleurs souligner que la décision intervient quelques mois après que l'AKP parvienne à retrouver sa majorité absolue lors des élections anticipées de novembre 2015, ce qui avait constitué un enjeu majeur pour l'exécutif turc. Conscientes des défis qui se posent désormais, notamment face à la fragilité de la Turquie dans un contexte d'isolement qui pénalise son économie tournée vers les exportations, les autorités s'engagent dans une redéfinition de la politique étrangère poursuivie par le pays[193].

Dès l'été 2016, le gouvernement turc officialise sa réconciliation avec Israël, un partenaire majeur en Méditerranée orientale, tant pour ses réserves en gaz nouvellement découvertes que sur les plans économique et stratégique[194], d'autant plus que les relations entre la Turquie et l'Egypte restent, en parallèle, limitées[195]. Un tel rapprochement est également opéré avec la Russie, R. T. Erdogan se rendant en personne à Saint-Pétersbourg pour rencontrer le président russe Vladimir Poutine. Les deux dirigeants s'engagent dès lors à coopérer davantage dans le cadre d'une résolution du conflit syrien[196], tout en mettant de côté leurs divergences concernant le maintien de B. El Assad au pouvoir (dans ses déclarations au sujet de la Syrie, R. T. Erdogan n'appelle d'ailleurs plus au départ du président syrien). La reprise des contacts avec les autorités russes constitue un certain soulagement pour de nombreux acteurs économiques turcs qui se sont avérés être fortement affectés par les différents embargos mis en œuvre par le gouvernement de V. Poutine[197]. Toutefois, ce dernier ne retire que très progressivement les différentes barrières qui avaient été érigées, s'assurant

---

[192] "Turkish economy shrinks for first time since 2009", *Hürriyet Daily News*, publié le 12 décembre 2016, www.hurriyetdailynews.com/turkish-economy-shrinks-for-first-time-since-2009-107179, consulté en janvier 2017.

[193] "Turkey aims to improve relations with all neighbors, Prime Minister Yildirim says", *Daily Sabah*, publié le 28 juin 2016, www.dailysabah.com/politics/2016/06/28/turkey-aims-to-improve-relations-with-all-neighbors-prime-minister-yildirim-says, consulté en juillet 2016.

[194] "Israel, Turkey discuss joint gas pipeline as ties resume after six-year dissent", *Hürriyet Daily News*, publié le 13 octobre 2016, www.hurriyetdailynews.com/israel-turkey-discuss-joint-gas-pipeline-as-ties-resume-after-six-year-dissent-104919, consulté en novembre 2016.

[195] "Turkey says no steps taken to normalize ties with Egypt", *Hürriyet Daily News*, publié le 11 juillet 2016, www.hurriyetdailynews.com/turkey-says-no-steps-taken-to-normalize-ties-with-egypt-101462, consulté en juillet 2016.

[196] BILA F., "Ankara, Moscow start joint Syria mechanism", *Hürriyet Daily News*, publié le 11 août 2016, www.hurriyetdailynews.com/ankara-moscow-start-joint-syria-mechanism-102701, consulté en août 2016.

[197] WINNING A., "Turkish firms in Russia struggle as diplomatic row rages", *Reuters*, publié le 30 mars 2016, www.reuters.com/article/us-russia-turkey-business/turkish-firms-in-russia-struggle-as-diplomatic-row-rages-idUSKCN0WW0EK, consulté en avril 2016.

dès lors que la Turquie limite les prises de position qui pourraient nuire aux intérêts russes, sous peine d'un renouvellement des sanctions à son encontre.

Différents Etats du monde arabe ont bénéficié d'une certaine attention de la Turquie, à commencer par l'Iran où les autorités turques entendent constituer des acteurs majeurs dans le cadre de la réintégration de la République islamique sur la scène internationale[198], notamment en facilitant les contacts de cette dernière avec le continent européen. Aussi, le soutien apporté par la diplomatie iranienne au gouvernement de R. T. Erdogan au cours de la tentative de coup d'Etat de juillet 2016 n'a pas manqué de satisfaire le dirigeant turc. Les deux Etats disposent en effet d'intérêts communs pour maintenir une coopération étroite, à commencer par la question kurde. Aussi, la Turquie et l'Iran constituent aujourd'hui d'importants soutiens au régime qatari, alors que l'Arabie Saoudite a imposé un embargo en juin 2017 à l'encontre de l'émirat gazier. En inaugurant quelques semaines plus tard une base militaire sur le territoire qatari, les autorités turques risquent toutefois de se trouver dans une position délicate face au royaume saoudien avec lequel des coopérations existent également[199].

En Afrique du Nord, des tentatives de rapprochement ont également été entreprises avec certains Etats, à l'image de la Libye où le ministre des affaires étrangères turc s'est rendu en mai 2016. La visite avait pour but de rouvrir l'ambassade turque à Tripoli et développer les coopérations économiques avec le « gouvernement de consensus national » établi sous l'égide de l'ONU quelques mois auparavant[200]. L'accord conclu entre les deux groupes rivaux – l'un à Tobrouk soutenu par la communauté internationale, l'autre à Tripoli représenté par les Frères musulmans – a de fait constitué une opportunité pour la Turquie de faire oublier sa tentative de retour controversée au lendemain du renversement de M. Kadhafi[201]. Les déclarations de certains officiels turcs ont également souligné la volonté du gouvernement de normaliser ses liens avec l'Egypte au cours de l'été 2016, ce qui ne semble pas s'être pour l'heure réellement concrétisé, R. T. Erdogan suivant de près le traitement de M. Morsi par le pouvoir égyptien d'Abdel Fattah Al Sissi[202].

Alors que le gouvernement turc appuie sa volonté de résoudre les tensions existant avec différents Etats, les relations avec les Occidentaux, et tout particulièrement l'UE, restent

---

[198] "Turkish exporters' high hopes for Iranian market", *Hürriyet Daily News*, publié le 20 janvier 2016, www.hurriyetdailynews.com/turkish-exporters-high-hopes-for-iranian-market-94121, consulté en février 2016.

[199] IDIZ S., "Qatar becoming another diplomatic debacle for Turkey", *Al Monitor*, publié le 7 juillet 2017, www.al-monitor.com/pulse/originals/2017/07/turkey-qatar-will-doha-crisis-be-another-debacle-for-ankara.html, consulté en juillet 2017.

[200] "Turkish FM in Lybia to endorse newly founded national government", *Hürriyet Daily News*, publié le 30 mai 2016, www.hurriyetdailynews.com/turkish-fm-in-libya-to-endorse-newly-founded-national-government--99826, consulté en juin 2016.

[201] KAYAOGLU B., "Why Turkey is making a return to Libya", *Al Monitor*, publié le 14 juin 2016, www.al-monitor.com/pulse/originals/2016/06/turkey-libya-economic-interests-ankara-tripoli-embassy.html, consulté en juin 2016.

[202] BAHGAT A., « Comprendre la crise diplomatique turco-égyptienne », *Blog de l'OVIPOT*, publié le 18 avril 2015, http://ovipot.hypotheses.org/11116, consulté en juillet 2015.

difficiles[203]. Le continent européen constitue un partenaire économique majeur pour la Turquie, tandis que les négociations concernant une intégration dans l'UE ne progressent quasiment pas, d'autant plus dans un contexte où l'Etat de droit s'est fortement dégradé en Turquie. Différents officiels européens restent donc critiques à l'égard du président turc, alors que ceux-ci font face à des problèmes communs, notamment à travers l'accueil des réfugiés issus du conflit irako-syrien.

Face aux tensions qui caractérisent les relations entre la Turquie et l'UE, ainsi que la reprise progressive des contacts avec des partenaires stratégiques comme la Russie ou Israël, R. T. Erdogan appuie la mise en œuvre de nouvelles coopérations afin de diversifier ses interlocuteurs et limiter le risque d'isolement. C'est notamment dans ce contexte que le président turc a effectué une nouvelle visite sur le continent africain en février-mars 2016, se rendant en Côte d'Ivoire, au Ghana, au Nigéria, ainsi qu'en Guinée afin de renforcer les partenariats existant entre la Turquie et différents Etats du continent[204]. R. T. Erdogan a par ailleurs effectué des déplacements similaires sur le continent africain en décembre 2017 (Soudan, Tchad, Tunisie) ainsi qu'en février-mars 2018 (Algérie, Mauritanie, Sénégal et Mali), portant à 24 le nombre de pays africains ayant bénéficié d'une visite officielle du chef d'Etat turc depuis 2004[205].

On pourra enfin souligner le développement des contacts entrepris par le gouvernement turc avec des Etats d'Amérique centrale et latine, R. T. Erdogan ayant notamment effectué un déplacement remarqué au Chili, au Pérou et en Equateur au cours du mois de janvier 2016, la presse national rappelant d'ailleurs qu'un président turc ne s'était pas rendu au Chili depuis 21 ans[206]. Le ministre des affaires étrangères, Mevlut Cavusoglu, a quant à lui réalisé une nouvelle visite dans la région l'année suivante, annonçant notamment depuis le Mexique l'ouverture prochaine d'une liaison aérienne entre Istanbul et Mexico opérée par Turkish Airlines. Le chef de la diplomatie turque s'est également rendu en Argentine, au Paraguay, ainsi qu'en République Dominicaine, illustrant le fort intérêt de la Turquie à bâtir de nouvelles coopérations avec les Etats de la région[207].

Dans un contexte d'instabilité qui a fortement affecté l'économie turque, tout en s'accompagnant d'une détérioration des relations diplomatiques avec certains Etats, la Turquie ressent plus que jamais le besoin de diversifier ses partenaires pour assurer l'existence de débouchés pour ses exportations, améliorer son attractivité et garantir son rayonnement international. La compagnie Turkish Airlines constitue dès lors un outil adapté

[203] IDIZ S. "Turkey-EU relations in tailspin after coup attempt", *Al Monitor*, publié le 9 août 2016, www.al-monitor.com/pulse/originals/2016/08/turkey-europe-overcome-mutual-antipathy.html, consulté en août 2016.
[204] GURCAN M, "Erdogan's conquest of Africa", *Al Monitor*, publié le 4 mars 2016, www.al-monitor.com/pulse/originals/2016/03/turkey-erdogan-conquest-of-africa.html, consulté en mars 2016.
[205] "Erdogan starts Africa tour, vows to enhance ties", *Hürriyet Daily News*, publié le 27 février 2018, www.hurriyetdailynews.com/erdogan-starts-africa-tour-vows-to-enhance-ties-127950, consulté en février 2018.
[206] "Erdogan begins tour of Latin America", *Today's Zaman*, publié le 31 janvier 2016.
[207] "Turkey seeks strong ties with Mexico", *Hürriyet Daily News*, publié le 5 février 2017, www.hurriyetdailynews.com/turkey-seeks-strong-ties-with-mexico---109359, consulté en février 2017.

pour venir appuyer la présence turque à l'échelle mondiale et soutenir le développement des coopérations avec de nouveaux acteurs.

II - Une croissance de la présence turque à l'international illustrée par l'extension du réseau de Turkish Airlines

A – Turkish Airlines, un outil d'interface efficace et contrôlé par le pouvoir en place

a) Une réorganisation importante au lendemain de l'arrivée de l'AKP au pouvoir

Créée en 1933, la compagnie nationale turque est longtemps restée un acteur de second rang, tandis que la Turquie rencontrait des périodes de forte instabilité. Les activités de Turkish Airlines se sont davantage concentrées sur le marché domestique jusque dans les années 2000 puisqu'il faut attendre 2008 pour voir le nombre de passagers voyageant sur des vols internationaux dépasser nettement l'activité des vols domestiques. La compagnie connaît en effet un essor important quelques années après l'arrivée de l'AKP au pouvoir qui appuie sa volonté de redonner à la Turquie une place majeure sur la scène internationale, tout en dotant le pays d'une économie dynamique et attractive pour les investisseurs étrangers. En 2012, les vols internationaux de la compagnie enregistraient plus de 40% de passagers en correspondance, alors qu'ils n'étaient que 20% en 2006, soulignant l'essor de la plateforme aéroportuaire d'Istanbul comme un véritable hub pour les activités de Turkish Airlines[208].

Le gouvernement réalise une première privatisation partielle de la compagnie en réduisant sa participation au capital à hauteur de 75% en 2004, avant d'entamer un second plan qui voit ses parts réduites à 49% deux ans plus tard[209]. L'opération s'inscrit plus largement dans le cadre de la reprise du programme de privatisations portée par l'AKP à travers la création d'une administration spéciale rattachée au cabinet du premier ministre. Il est intéressant de noter que les trois quarts des revenus des privatisations réalisées depuis 1986 ont été collectés entre 2002 et 2010[210], tandis que l'objectif affiché est de « *minimiser l'engagement de l'Etat dans les activités commerciales et industrielles* », tout en utilisant les fonds récoltés pour « *les grands projets d'infrastructure* »[211]. Les autorités turques tiennent ainsi à rassurer les investisseurs étrangers en soulignant le fait que l'Etat ne jouerait qu'un rôle limité dans certains secteurs. Pour autant, le cadre légal du programme de privatisations garantit au pouvoir en place un certain contrôle sur les activités de Turkish Airlines puisqu'il

[208] "Turkish Airlines: narrowing the strategic Gulf", CAPA Centre for Aviation, publié le 4 juin 2013, www.centreforaviation.com/insights/analysis/turkish-airlines-narrowing-the-strategic-gulf-part-1-112352, publié en avril 2015.
[209] Voir le site internet de l'Administration des privatisations : www.oib.gov.tr, consulté en septembre 2015.
[210] INSEL A., 2015, *La nouvelle Turquie d'Erdogan*, La Découverte, 205 p.
[211] Voir le site internet de l'Administration des privatisations : www.oib.gov.tr, consulté en septembre 2015.

est indiqué que l'Etat dispose en toutes circonstances de « *parts privilégiées dans les secteurs stratégiques* ».

Les actionnaires de la compagnie s'avèrent être en effet divisés en deux groupes (A et C), tandis que le capital de Turkish Airlines compte 138 millions de parts, chacune équivalente à un kurus (un centime) de lire turque[212]. Alors que le groupe A se compose de la quasi-totalité des actionnaires, le groupe C ne comporte qu'une part symbolique détenue par l'Administration des privatisations, rattachée au cabinet du premier ministre. Cette division en deux groupes distincts permet ainsi au gouvernement de bénéficier de clauses spécifiques s'appliquant uniquement au groupe C, tel que cela est stipulé dans les statuts de la société. L'Etat dispose d'ailleurs de son propre représentant parmi les neuf membres du conseil d'administration et son vote positif s'avère être nécessaire concernant un certain nombre de décisions stratégiques, à savoir :

- La modification des statuts de la société (et donc tout changement concernant les prérogatives du groupe C, à savoir l'Etat).
- L'augmentation du capital de l'entreprise.
- Toutes transactions dont la valeur dépasse le seuil de 5% des actifs financiers dont dispose la compagnie.
- La fusion ou la liquidation de l'entreprise.
- Et surtout, toutes décisions portant sur la fermeture de lignes ou la diminution « *remarquable* » des fréquences des vols.

On peut également souligner que les objectifs concernant les activités de la compagnie, énoncés dans l'Article 3, s'avèrent être ambitieux et coïncident pleinement avec la volonté du gouvernement turc de renforcer la position et la visibilité de la Turquie sur la scène internationale. Ainsi, l'extension du réseau long-courrier – tout en préservant le rôle majeur de Turkish Airlines sur le marché domestique turc –, ou encore la promotion de l'image de la compagnie à l'étranger, mais aussi la volonté assumée de faire d'Istanbul un hub aérien d'envergure mondiale s'inscrivent dans le cadre d'une telle ambition.

Parallèlement, en soutenant activement la signature d'accords aériens avec de nombreux Etats tiers, l'administration turque permet à Turkish Airlines de disposer de nombreux droits de trafic vers un grand nombre d'aéroports internationaux. Alors que le pays n'entretenait que 81 accords bilatéraux en 2003, ceux-ci se chiffraient à 143 en 2012[213], une donnée qui a vraisemblablement poursuivi sa progression depuis.

[212] Voir les statuts de la société, accessibles à l'adresse suivante : http://investor.turkishairlines.com/en/governance/articles-of-association, consulté en septembre 2015.

[213] DURSUN M., O'CONNELL J. F., LEI Z., WARNOCK-SMITH D., 2014, "The transformation of a legacy carrier – A case study of Turkish Airlines", *Journal of Air Transport Management*, vol. 40, pp. 106-118.

b) Un contrôle accru du pouvoir en place sur les activités du transporteur

Malgré les mesures de privatisation partielle entreprises par le gouvernement, ce dernier reste très impliqué dans les activités de Turkish Airlines. De fait, le profil des neuf membres du conseil d'administration[214] illustre l'existence de liens fortement probables avec le gouvernement AKP. Plusieurs dirigeants de la compagnie ont ainsi exercé des fonctions importantes au sein d'organismes publics à Istanbul entre 1994 et 1998 – lorsque R. T. Erdogan a conquis la mairie de la ville –, à l'image d'Ilker Ayci (actuel président du conseil d'administration et du Comité exécutif du transporteur), Ismail Gercek, ou encore de l'ancien CEO Temel Kotil qui a présidé la compagnie jusqu'en 2016. Le coup d'Etat « post-moderne » évoqué plus haut semble d'ailleurs avoir affecté leur carrière, Temel Kotil ayant même quitté la Turquie pour enseigner aux Etats-Unis, avant de revenir à Istanbul en 2003 pour un poste de vice-président du département technique de Turkish Airlines, c'est-à-dire peu après l'arrivée de l'AKP au pouvoir.

On peut également souligner le profil d'autres membres du conseil d'administration de la compagnie qui ont exercé des fonctions dans des secteurs liés aux exportations, un domaine dans lequel les « tigres anatoliens » se sont largement imposés au cours des années 1990, tandis qu'on peut rappeler leur proximité avec le Refah puis l'AKP. Mehmet Büyükeksi (membre du conseil d'administration de Turkish Airlines jusqu'à récemment) a notamment officié en tant que président de l'influente Assemblée des exportateurs turcs (TIM), mais aussi en tant que membre du conseil d'administration de Türk Eximbank[215], puis en tant que vice-président et membre du Comité exécutif du Bureau des relations économiques extérieures de Turquie (DEIK), une structure qui participe activement au déploiement des activités des entrepreneurs turcs à l'international en créant des forums d'échanges et de coopérations dans de nombreux pays étrangers. Orhan Birdal a, quant à lui, exercé la fonction de vice-président du Conseil de l'aviation civile turque au sein de la puissante Union des chambres de commerce et des bourses de Turquie (TOBB) qui reste très impliquée dans les échanges commerciaux internationaux.

Au lendemain du départ de T. Kotil en octobre 2016, la nomination de Bilal Eksi au poste de CEO est une nouvelle fois venue illustrer les liens étroits entre le transporteur et l'administration turque. Celui-ci a en effet occupé le poste de directeur général de l'Aviation civile turque à partir de 2011, une entité notamment chargée de négocier des droits de trafic avec des Etats tiers et qui est réputée pour avoir établi de multiples contacts avec des délégations étrangères au cours de la décennie écoulée.

Turkish Airlines constitue de fait un outil à part entière dans la stratégie mise en œuvre par le pouvoir en place et visant à appuyer le rôle de la Turquie à l'échelle internationale. Alors que le pays fait face à d'importants défis découlant d'une certaine instabilité – notamment

[214] Voir http://investor.turkishairlines.com/en/governance/board-of-directors, consulté en novembre 2017.
[215] Türk Eximbank a été spécialement créée dans les années 1980 pour soutenir la stratégie de croissance des exportations mise en œuvre par le gouvernement de Turgut Özal.

illustrée par la survenue d'attentats réguliers à partir de l'été 2015, tandis que l'attractivité économique de la Turquie est mise en péril –, la compagnie intègre pleinement les larges campagnes de communication ayant pour objectif de restaurer l'image du pays à l'étranger et d'attirer de nouveaux investisseurs.

On pourra ici souligner les douze pages publicitaires paru dans une édition papier du journal *Le Monde* en octobre 2016 et faisant la promotion de la Turquie dans toutes ses composantes, alors que le pays subissait les conséquences désastreuses de l'attentat commis à l'aéroport Atatürk d'Istanbul puis de la tentative de coup d'Etat survenus quelques mois auparavant. L'auteur des feuillets, Global Connection, se présente par ailleurs comme une agence de communication basée en Suisse et entretient des partenariats avec différents titres de presse internationaux au sein desquels elle publie des campagnes de promotion en faveur de certains Etats. Un aperçu des activités de l'agence montre toutefois la récurrence d'actions visant à améliorer l'image de la Turquie à l'étranger, tandis que les différents acteurs participant aux campagnes réalisées sont majoritairement turcs : les ministères turcs des Affaires étrangères, de l'Economie, ainsi que de la Culture et du Tourisme, mais aussi l'Assemblée des exportateurs turcs (TIM), ou encore Turkish Airlines font en effet partie des différents partenaires de l'agence[216].

Les activités de Turkish Airlines s'avèrent être complètement dépendantes du pouvoir en place qui tient dès lors à s'assurer que la compagnie reste un outil efficace. Alors que de nombreux secteurs et institutions diverses ont été touchés par les purges lancées par les autorités au lendemain de la tentative de coup d'Etat, Turkish Airlines n'a pas échappé au renvoi de quelques centaines de salariés[217]. Dans un communiqué de presse publié quelques jours après les évènements, le transporteur turc souligne les « *actions nécessaires* » qui ont été entreprises à l'encontre de « *FETÖ*[218] » dont les activités entrent « *en conflit avec les intérêts* [du] *pays et* [de la] *compagnie* ». Turkish Airlines termine par ailleurs son communiqué en faisant l'éloge des Turcs qui se sont mobilisés contre les instigateurs du coup d'Etat, avant de conclure que la compagnie « *continuera de remplir ses responsabilités pour contribuer à la démocratie* »[219], reprenant ainsi la rhétorique distillée par R. T. Erdogan et son gouvernement à travers les médias et lors d'interventions publiques.

En annonçant dès le mois d'août son intention de rebaptiser huit appareils d'après les noms des districts d'Istanbul et d'Ankara où se sont opérés d'importants soulèvements populaires contre la tentative de coup d'Etat, Turkish Airlines entend « *reconnaître l'attitude qui a protégé l'unité du pays* », qualifiant de « *traitre* » l'action des opposants ayant cherché

[216] Voir www.gcmediagroup.com/EN/References, consulté en janvier 2018.
[217] MARCOU J., « Turquie : les lendemains complexes du coup d'Etat manqué », *Blog de l'OVIPOT*, publié le 20 juillet 2016, www.ovipot.hypotheses.org/14408, consulté en août 2016.
[218] Acronyme utilisé par le gouvernement turc et signifiant « organisation terroriste de Fetullah Gülen ».
[219] Communiqué de presse publié sur le site internet de la compagnie turque le 25 juillet 2016.

à renverser le pouvoir de R. T. Erdogan[220]. La compagnie s'inscrit dès lors pleinement dans la lignée des discours et décisions symboliques mises en œuvre par le pouvoir en place et visant à discréditer tout mouvement dissident. Quelques mois plus tard, la presse turque se faisait également l'écho d'une nouvelle régulation interne au transporteur – décidée par ses dirigeants – et appelant les employés à redoubler de vigilance dans leurs communications sur les réseaux sociaux[221]. Dans un contexte de forte polarisation au sein de la société turque, tandis que l'image du pays s'avère être tout particulièrement dégradée à l'étranger, le pouvoir tient à protéger le prestige de la compagnie qui participe pleinement aux actions visant à reconquérir l'opinion publique internationale, comme cela a été souligné plus haut.

c) Des défis importants dans un contexte d'instabilité

Turkish Airlines joue donc un rôle majeur dans les stratégies mises en œuvre par le gouvernement turc afin de promouvoir la Turquie à l'échelle internationale, tout en assurant le développement de l'économie locale. Les figures 18a et 18b illustrent ainsi la position d'interface du transporteur national entre le territoire turc et le reste du monde puisqu'il permet tant aux acteurs politiques qu'économiques de développer leurs réseaux et étendre leurs activités, ce qui vient contribuer au renforcement de la position du pays au sein de la communauté internationale. Par ailleurs, la croissance du trafic de transit souligne l'émergence d'Istanbul en hub d'envergure mondiale et appuie la visibilité de la métropole, et donc du pays, à plus petite échelle.

Le fort développement du transporteur s'est toutefois trouvé largement affecté par les différents évènements qu'a connus la Turquie au cours des dernières années. Faisant face aux conséquences d'une instabilité croissante sur le territoire du pays, conduisant à une chute du nombre de touristes internationaux accueillis, mais aussi un retrait des investisseurs internationaux, Turkish Airlines a subi un net ralentissement du trafic de passagers sur ses vols commerciaux. Alors que la compagnie affichait initialement son ambition de transporter plus de 72 millions de passagers en 2016[222], Turkish Airlines n'a finalement accueilli que 62,8 millions de voyageurs au cours de la même année, ce qui constitue malgré tout une légère hausse par rapport à 2015[223]. Le transporteur avait pour autant largement étendu son offre,

[220] "Turkish Airlines names jets after coup plot resistance sites", *Hürriyet Daily News*, publié le 16 août 2016, www.hurriyetdailynews.com/turkish-airlines-names-jets-after-coup-plot-resistance-sites-102894, consulté en septembre 2016.

[221] "Turkish Airlines warns staff on using social media", *Hürriyet Daily News*, publié le 14 juin 2017, www.hurriyetdailynews.com/turkish-airlines-warns-staff-on-using-social-media-114302, consulté en juillet 2017.

[222] "Turkish Airlines targets 72.4 mln passengers, $12 bln sales in 2016", *Hürriyet Daily News*, publié le 12 janvier 2016, www.hurriyetdailynews.com/turkish-airlines-targets-724-mln-passengers-12-bln-sales-in-2016-93764, consulté en février 2016.

[223] "Turkish Airlines sees rise in passenger numbers in 2016: Report", *Hürriyet Daily News*, publié le 11 janvier 2017, www.hurriyetdailynews.com/turkish-airlines-sees-rise-in-passenger-numbers-in-2016-report--108399, consulté en janvier 2017.

Figure 18a.

Turkish Airlines, un outil d'interface entre la Turquie et l'international (1/2)

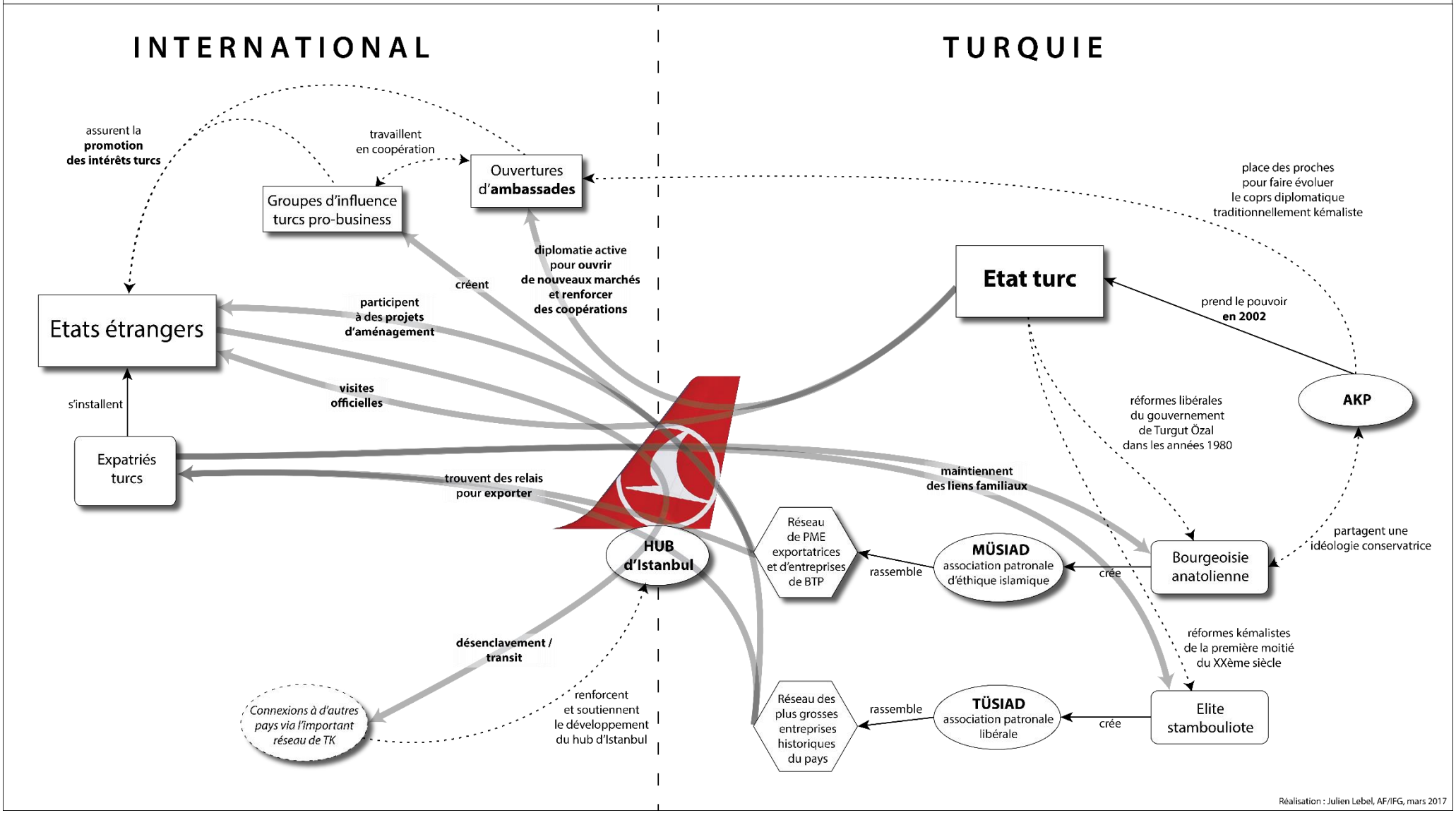
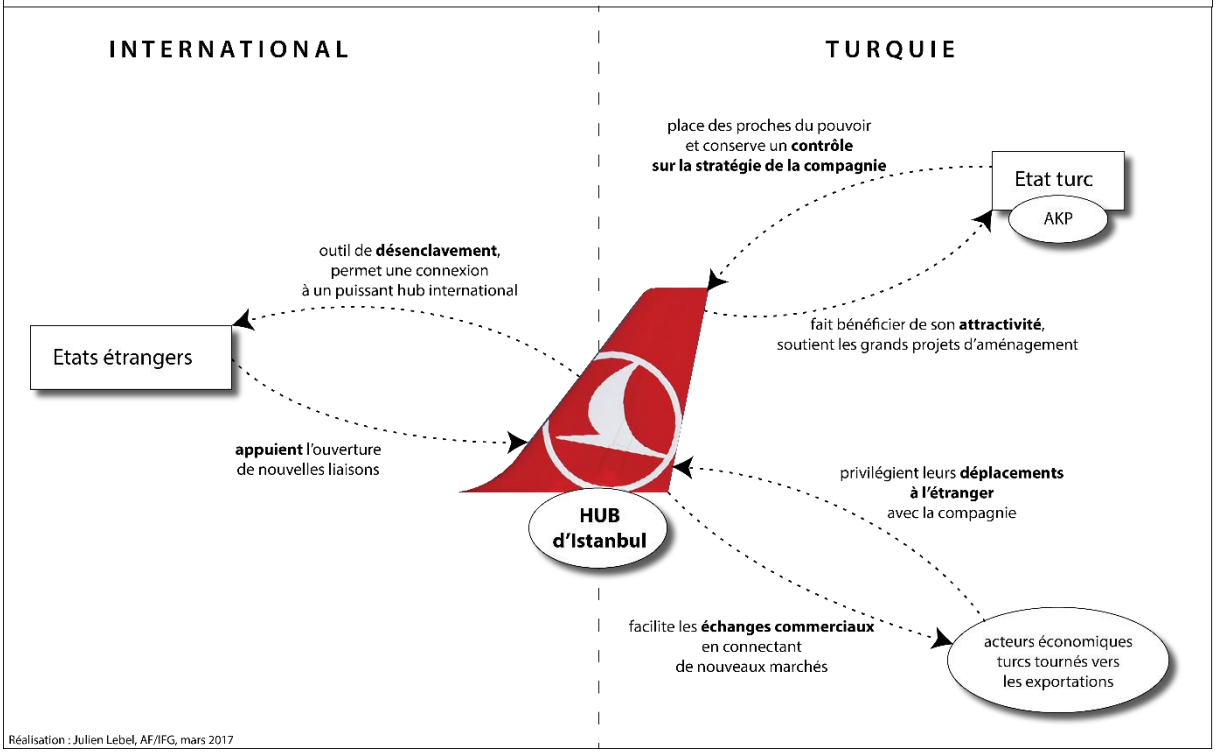


Figure 18b.

Turkish Airlines, un outil d'interface entre la Turquie et l'international (2/2)



ce qui s'est dès lors traduit par une chute du coefficient d'occupation des vols à moins de 75%, tandis que Turkish Airlines annonçait dès l'été 2016 une perte de 644 millions de dollars pour le premier semestre de l'année[224].

Les évènements touchant la Turquie, notamment à travers les différentes attaques commises par le groupe Etat islamique ainsi que des organisations radicales kurdes, sont par ailleurs venus menacer directement les activités du transporteur. Ce dernier a en effet fait face à plusieurs vagues d'alertes (appels anonymes, ou encore notes laissées dans les toilettes de certains avions et stipulant qu'une bombe se trouvait à bord), obligeant les vols concernés à se dérouter pour faire l'objet de contrôles renforcés[225]. Bien qu'aucune inspection n'ait jamais conduit à la découverte d'engins explosifs à bord des appareils, les autorités se sont toujours montrées très vigilantes face aux différentes menaces, illustrant le fait que la compagnie constituait une cible potentielle et pouvant de fait fortement déstabiliser le gouvernement en place avec lequel ses activités sont directement liées.

[224] "Turkish Airlines posts loss of $644 mln, revises target", *Hürriyet Daily News*, publié le 22 août 2016, www.hurriyetdailynews.com/turkish-airlines-posts-loss-of-644-mln-revises-target-103102, consulté en août 2016.

[225] Les organes de presse ont en effet relayé de nombreux faits similaires au cours des dernières années, voir par exemple : "No bomb found on diverted Turkish Airlines flight from Texas", *Reuters*, publié le 24 janvier 2016, www.reuters.com/article/us-turkey-flight/no-bomb-found-on-diverted-turkish-airlines-flight-from-texas-idUSKCN0V20LS, consulté en janvier 2016.

La direction de Turkish Airlines s'est quant à elle montrée très discrète au lendemain de l'attentat commis à l'encontre d'un appareil de la compagnie Daallo Airlines au début de l'année 2016, peu après son décollage de l'aéroport de Mogadiscio. Un représentant du transporteur basé à Dubaï avait en effet révélé que le vol visé était initialement celui de Turkish Airlines. Toutefois, la compagnie turque s'était trouvée contrainte de placer les passagers sur le vol d'un autre transporteur entre la capitale somalienne et Djibouti. L'appareil turc n'avait en effet pu poursuivre son service vers la Somalie en raison de mauvaises conditions météorologiques d'après les représentants de Turkish Airlines[226]. Il faut dire que la Turquie joue un rôle actif en Somalie, les autorités ayant développé de larges coopérations avec le gouvernement central somalien qui peine à exercer son pouvoir face aux mouvements radicaux présents sur le territoire du pays et qui ont déjà par le passé visé les intérêts turcs – dont l'ambassade à Mogadiscio – dans le cadre d'attaques importantes.

Turkish Airlines se montre donc tout particulièrement vigilante face à des actions qui pourraient mettre en péril son modèle de développement et profondément ternir sa réputation. Face aux différents défis qui se sont posés, à commencer par une forte chute de la demande au cours de l'année 2016, la compagnie a rapidement pris des mesures drastiques impliquant la mise en retrait de 30 appareils, la suspension des services vers 17 escales internationales[227] (certaines d'entre elles n'ont toujours pas été rouvertes à ce jour), ainsi qu'une forte diminution des fréquences et/ou des capacités sur certaines routes.

Les actions mises en œuvre sont apparues relativement efficaces d'après les données fournies par le transporteur qui a enregistré des résultats encourageants, comptabilisant plus de 68 millions de passagers transportés au cours de l'année 2017, tandis que le coefficient de remplissage des vols a atteint 79,1%[228]. Il faut dire le gouvernement turc œuvre de façon active aux côtés du transporteur afin de développer des coopérations internationales, attirer les investisseurs étrangers et valoriser la place de la Turquie sur la scène internationale, ce qui vient soutenir le trafic. Dans le même temps, la compagnie a cherché à accroître le trafic de transit international – afin de contrer le manque d'attractivité du territoire turc – à travers l'inauguration de nouvelles escales réputées pour leur secteur touristique d'envergure internationale (Maurice, Zanzibar, Seychelles) mais aussi dans une volonté d'ouvrir de nouveaux marchés afin d'appuyer la création de nouveaux partenariats et stimuler les exportations turques (Colombie, Panama, Cuba). Les récentes commandes de Turkish Airlines

[226] JORGIC D., "Somalia plane bomber was meant to be on Turkish flight: airline executive", *Reuters*, publié le 8 février 2016, https://af.reuters.com/article/africaTech/idAFKCN0VH0RN, consulté en février 2016.
[227] ÖZBEK T., "Turkish Airlines parks 30 planes as demand decreases amid economic slowdown, security concerns", *Hürriyet Daily News*, publié le 7 novembre 2016, www.hurriyetdailynews.com/turkish-airlines-parks-30-planes-as-demand-decreases-amid-economic-slowdown-security-concerns-105833, consulté en novembre 2016.
[228] "Turkish Airlines' net profits reached $175 mln in 2017", *Hürriyet Daily News*, publié le 6 mars 2018, www.hurriyetdailynews.com/turkish-airlines-net-profits-reached-175-mln-in-2017-128330, consulté en mars 2018.

auprès d'Airbus et de Boeing pour des appareils long-courriers[229] viennent d'ailleurs s'inscrire dans le cadre d'une telle stratégie et permettent à la compagnie d'afficher un certain dynamisme.

B – Entre extension de la présence diplomatique, essor des exportations et soutien au secteur touristique, le rôle stratégique du transport aérien turc

a) Une ouverture de nouvelles routes aériennes parallèle à l'agenda politique et diplomatique du gouvernement

Il apparaît évident que le développement de Turkish Airlines constitue un outil efficace au service des ambitions politiques portées par R. T. Erdogan et son gouvernement, tant dans le cadre de considérations nationales que de relations extérieures. On pourra par exemple souligner la présence du président turc à Karlsruhe en mai 2015 où celui-ci s'est exprimé devant une foule de plus de 14.000 sympathisants à la veille des élections législatives[230]. Le discours avait en effet des allures de meeting électoral, bien que la constitution turque impose un devoir de neutralité au président du pays. Parallèlement, Turkish Airlines inaugurait le mois suivant ses vols vers la ville allemande, une liaison à laquelle ne seront probablement pas insensibles les nombreux Turcs expatriés résidant dans la région et que R. T. Erdogan avait su rassembler.

On retrouve également fin mai 2015 le président turc à Hakkari, une province majoritairement kurde dans le Sud-Est de la Turquie – à la frontière avec l'Iran et l'Irak –, lors de l'inauguration d'un nouvel aéroport où Turkish Airlines a dans le même temps lancé des vols domestiques. Le président turc a notamment présenté l'aboutissement du projet comme une victoire sur le PKK, le chantier ayant fait l'objet de sabotages récurrents. La construction avait en effet débuté cinq ans auparavant, en parallèle du développement d'infrastructures similaires dans trois autres provinces du sud-est de la Turquie. L'inauguration de l'aéroport d'Hakkari a par ailleurs constitué une nouvelle occasion pour R. T. Erdogan de réitérer son soutien au développement économique des régions kurdes[231] tout en marquant leur ancrage aux centres de décision du pays, Istanbul et Ankara. Pour autant, cette même province s'est directement trouvée exposée au regain de tensions entre l'Etat et le PKK quelques semaines plus tard. Il est donc probable que la population locale garde un goût amer des promesses de

[229] "Turkish Airlines to expand its wide-body fleet", *Hürriyet Daily News*, publié le 11 mars 2018, http://www.hurriyetdailynews.com/turkish-airlines-to-expand-its-wide-body-fleet-128547, consulté en mars 2018.

[230] "14.000 Anhänger bejubeln Erdogan in Karlsruhe", *Spiegel Online*, publié le 10 mai 2015, www.spiegel.de/politik/deutschland/erdogan-in-karlsruhe-tuerkischer-praesident-spricht-vor-14-000-anhaengern-a-1033080.html, consulté en juin 2015.

[231] SAHIN A., "Southeastern Hakkari connected to rest of Turkey with new airport", *Daily Sabah*, publié le 26 mai 2015, www.dailysabah.com/politics/2015/05/26/southeastern-hakkari-connected-to-rest-of-turkey-with-new-airport, consulté en juin 2015.

stabilité et de développement formulées par l'ancien maire d'Istanbul lors de la cérémonie d'inauguration de l'aéroport, dont les services aériens ont été suspendus à plusieurs reprises.

La politique étrangère poursuivie par la Turquie s'est tout particulièrement traduite à travers l'extension du réseau opéré par Turkish Airlines. Alors que R. T. Erdogan se lance dans une vaste ambition de renforcer les liens avec différents acteurs à travers le monde arabe à la fin des années 2000, les coopérations qui se développent sont matérialisées par les rotations croissantes de la compagnie nationale. Ainsi, Turkish Airlines augmente ses fréquences entre Damas et Istanbul qui évoluent de cinq à douze rotations hebdomadaires entre 2005 et 2008. Celles-ci atteignent d'ailleurs près de trois vols quotidiens en 2010, les passagers bénéficiant en effet d'une abolition du régime de visas entre les deux pays, ce qui vient stimuler les flux.

Une telle dynamique peut également être observée en Irak puisque l'intégration de Najaf, haut lieu du chiisme, dans le réseau de la compagnie turque suit de près la visite officielle de R. T. Erdogan à l'ayatollah Ali Al Sistani en mars 2011. En réalisant également une ouverture culturelle vers les Kurdes, le gouvernement turc développe ses relations avec le Kurdistan irakien, une initiative que vient accompagner Turkish Airlines en débutant d'abord ses vols vers Erbil dès 2011, puis vers Suleymaniye quelques mois plus tard.

Comme cela a été détaillé plus haut, les ambitions turques à l'international n'ont pas toujours été accueillies avec bienveillance, tout particulièrement au lendemain des printemps arabes où le gouvernement de R. T. Erdogan s'est trouvé dans une position délicate. En appuyant la volonté des autorités turques de restaurer des liens avec la Libye peu après le renversement de M. Kadhafi, la reprise rapide des services de Turkish Airlines vers Tripoli – c'est d'ailleurs l'une des premières compagnies internationales à revenir dans le pays[232] – est venue traduire un certain opportunisme des acteurs turcs qui entendaient jouer un rôle majeur dans la reconstruction du pays, tout en s'assurant de promouvoir leurs intérêts (soutien au gouvernement islamiste notamment). Turkish Airlines ouvre également à la même époque des liaisons vers Benghazi, Misurata, puis Sebha, permettant dès lors aux entrepreneurs turcs de bénéficier de services directs vers les trois régions du pays (Tripolitaine, Cyrénaïque et Fezzan) qui restent caractérisées par d'importantes tensions. Face aux déboires de la diplomatie turque dans le pays, la compagnie se trouve cependant contrainte de suspendre l'ensemble de ses services dès 2014.

De tels évènements traduisent ainsi les liens étroits qui unissent le gouvernement turc au transporteur national dont la stratégie de développement s'avère être largement influencée par les ambitions portées par l'exécutif. Cela peut constituer un atout lorsqu'il s'agit de conquérir de nouveaux marchés avec le soutien des acteurs politiques et économiques turcs, mais aussi un handicap en cas de crise diplomatique majeure avec certains Etats tiers.

[232] SCHMID D. (dir.), 2011, *La Turquie au Moyen-Orient*, IFRI, CNRS Editions, 289 p.

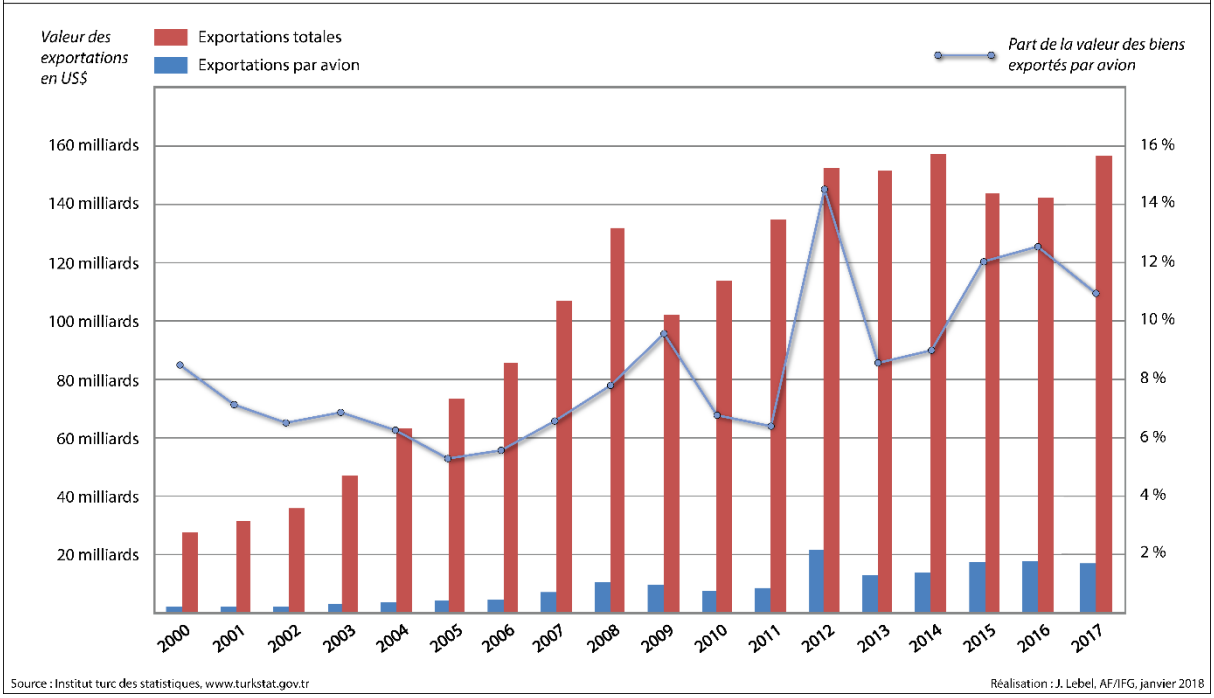
b) Un réseau aérien qui accompagne les exportations vers l'international

Les exportations vers l'étranger constituent un pilier de l'économie turque, le gouvernement AKP ayant traditionnellement mené une diplomatie active visant à s'assurer de l'existence de débouchés pour les entrepreneurs du pays tournés vers l'international. Le transport aérien, et tout particulièrement les liaisons de Turkish Airlines, s'avèrent être utiles pour développer des coopérations avec certains acteurs étrangers, tout en facilitant les échanges. La figure 19 présente ainsi l'évolution des exportations turques en termes de valeur, tout en détaillant la place occupée par le transport aérien.

Ce graphique met en évidence la forte croissance des exportations turques de 2002 à 2008, lorsque l'AKP a pris la tête du gouvernement et mené d'importantes réformes. Durant cette période, le transport aérien n'apparaît pas comme un puissant relai puisque la part des exportations transportées par avion diminue jusqu'en 2005, ce qui semble avant tout découler du renforcement des liens avec les Etats européens où les échanges s'effectuent notamment par voies terrestre et maritime. Toutefois, la tendance s'inverse au cours des quatre années suivantes et les liaisons aériennes permettent l'acheminement de près de 10% de la valeur des exportations turques en 2009. On pourra cependant observer que le total des exportations chute de plus de 35 milliards entre 2008 et 2009, illustrant les effets de la crise économique mondiale qui affecte nettement le continent européen, le premier partenaire commercial de la Turquie. Les exportations vers les autres continents, où l'avion semble privilégié du fait des distances à parcourir, apparaissent dès lors comme étant surreprésentées, notamment en 2009.

Figure 19.

Evolution des exportations turques : le rôle croissant du transport aérien



Source : Institut turc des statistiques, www.turkstat.gov.tr

Réalisation : J. Lebel, AF/IFG, janvier 2018

Les exportations progressent de nouveau au cours des trois années suivantes, tandis qu'en 2012 la valeur des biens transportés par avion atteint 20 milliards de dollars et représente près de 15% du total. La diffusion des printemps arabes, se traduisant par le blocage de certains axes terrestres (notamment en Syrie), ainsi qu'une diminution voire une suspension des coopérations avec certains gouvernements désormais contestés, semble ainsi affecter l'évolution des exportations turques. La valeur des biens transportés par avion repasse sous le seuil de 20 milliards de dollars et compte pour moins de 10% du total en 2013 ainsi qu'en 2014. Alors que des tensions importantes bouleversent les activités des acteurs économiques turcs à partir de l'été 2015, on observe de fait une certaine diminution de la valeur totale des biens exportés. Cela ne s'avère toutefois pas être le cas en ce qui concerne les exportations par avion qui sont en progression en 2015 et en 2016, ce qui résulte vraisemblablement des efforts mis en œuvre par le gouvernement afin d'ouvrir de nouveaux marchés (Amérique latine par exemple), alors que les relations restent difficiles avec certains partenaires traditionnels (UE, Russie). Les données concernant l'année 2017 illustrent une certaine reprise dont le maintien reste à démontrer au cours des prochaines années.

Ainsi, au regard de cette analyse, il apparaît que l'évolution des exportations par avion serait davantage sensible au contexte géopolitique régionale, l'aérien constituant une alternative à la route en cas de conflits, mais aussi un moyen de transport adapté pour stimuler le développement de relations commerciales avec des régions géographiquement éloignées. Il participe donc pleinement à la dynamique des échanges et coopérations qu'entretient la Turquie avec ses différents partenaires économiques et commerciaux.

Les figures 20a, 20b et 20c viennent illustrer le cas de certains Etats qui constituent ou ont constitué des destinations importantes pour les exportations turques. L'évolution des fréquences opérées par Turkish Airlines entre la Turquie et les différents pays mentionnés apparait également sur ces mêmes figures. On peut ainsi observer que la progression des exportations turques s'accompagne généralement de l'essor des services opérés par Turkish Airlines, tandis que certaines visites officielles peuvent entrainer des changements assez nets. C'est notamment le cas du déplacement de R. T. Erdogan en Algérie en 2014 qui s'accompagne d'un fort déploiement de Turkish Airlines à travers le pays (ouverture de liaisons vers Constantine, Tlemcen et Batna, renforcement des fréquences vers Alger), ce qui vient marquer la volonté des autorités turques de développer les coopérations et les échanges avec ce même partenaire. Les exportations ne progressent cependant pas au cours des années suivantes, notamment en raison de la baisse des cours du baril de pétrole qui affecte l'économie algérienne à la même époque. La compagnie turque se voit ainsi contrainte de stopper sa progression, tandis que Tlemcen et Batna font partie des escales internationales dont les services ont été suspendus au cours de l'année 2016.

Figure 20a.

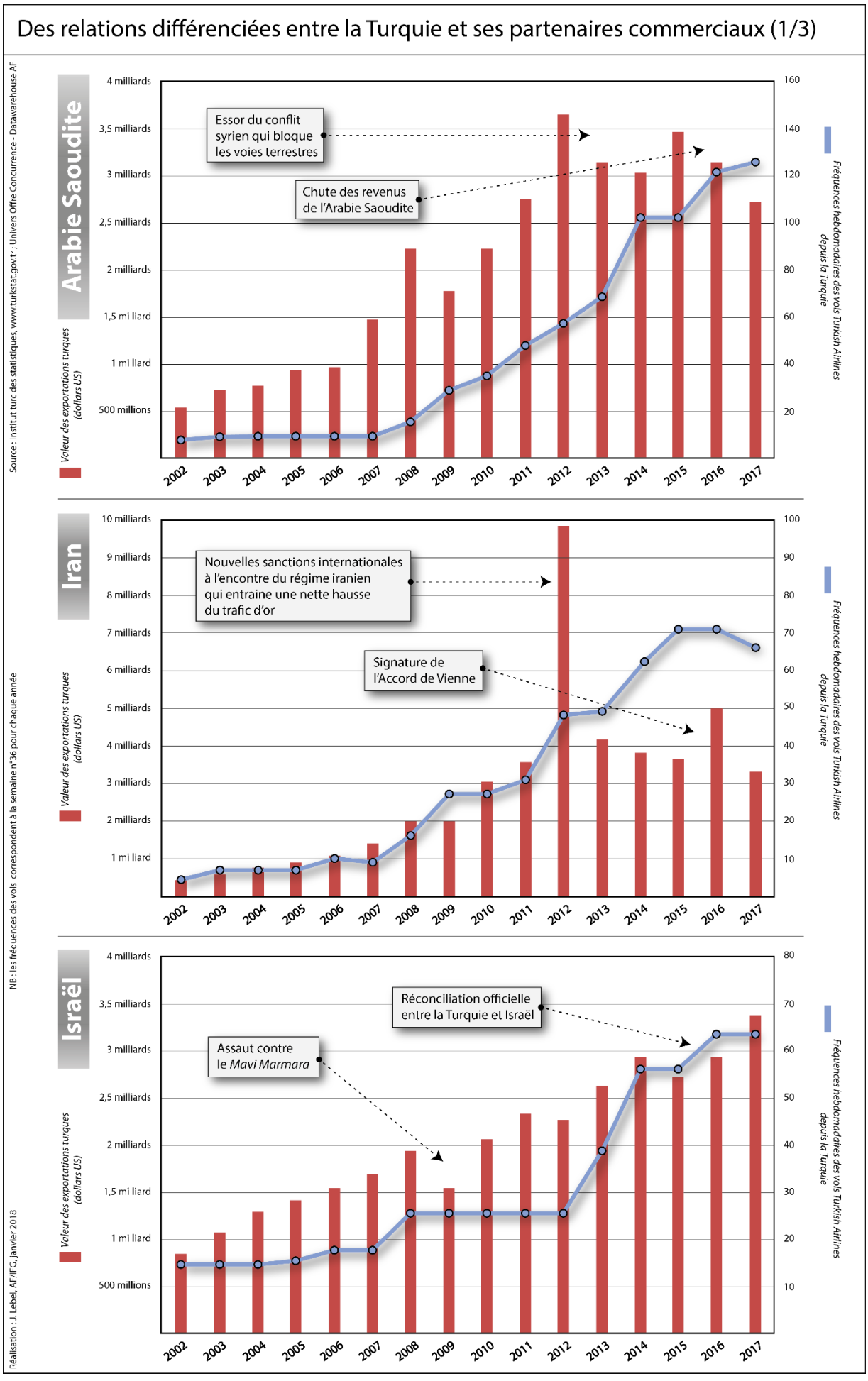
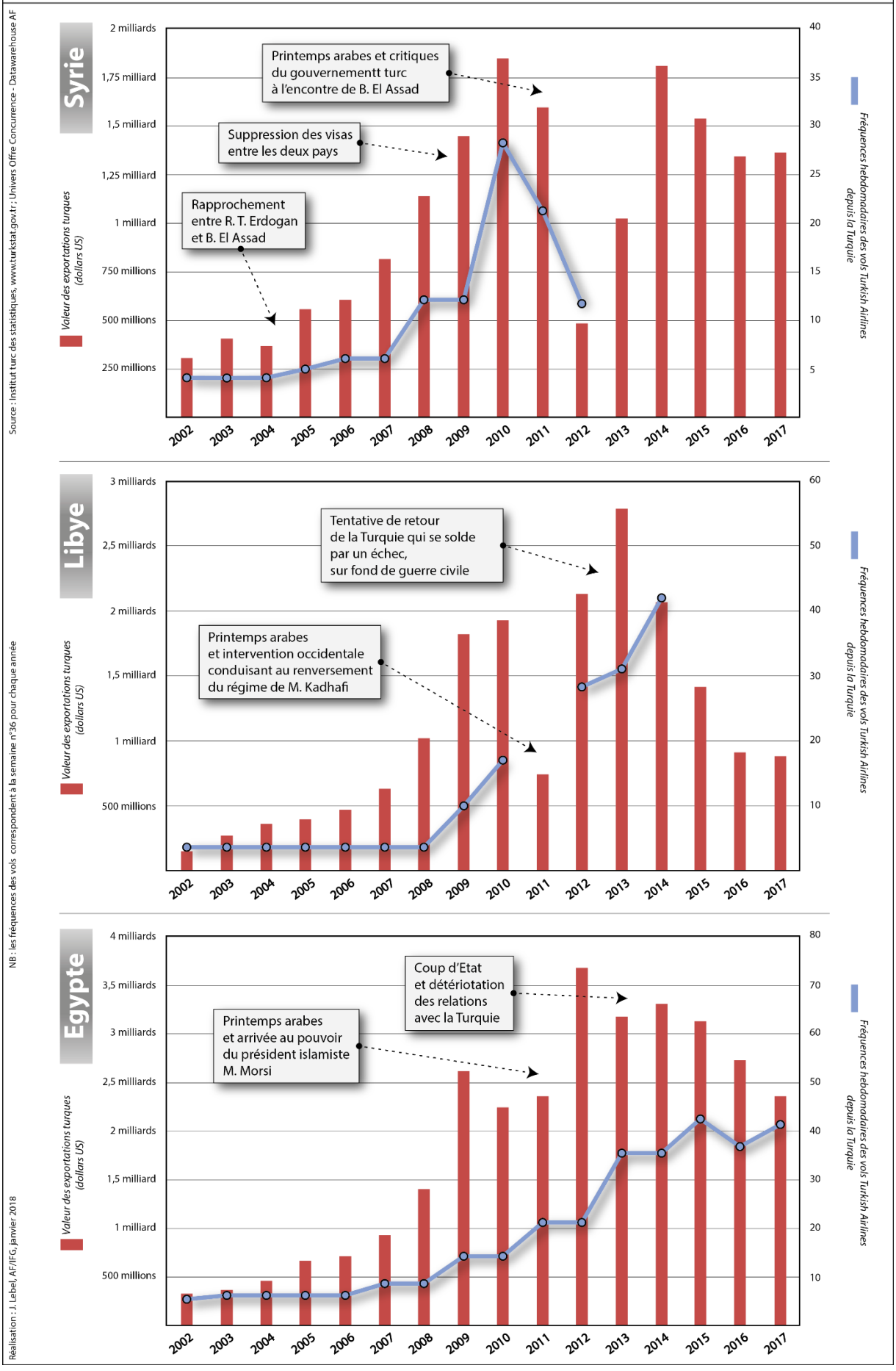

Des relations différenciées entre la Turquie et ses partenaires commerciaux (1/3)
Arabie Saoudite
Essor du conflit syrien qui bloque les voies terrestres
Chute des revenus de l'Arabie Saoudite
Iran
Nouvelles sanctions internationales à l'encontre du régime iranien qui entraine une nette hausse du trafic d'or
Signature de l'Accord de Vienne
Israël
Réconciliation officielle entre la Turquie et Israël
Assaut contre le Mavi Marmara
Valeur des exportations turques (dollars US)
Fréquences hebdomadaires des vols Turkish Airlines depuis la Turquie
2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017
Source : Institut turc des statistiques, www.turkstat.gov.tr ; Univers Offre Concurrence - Datawarehouse AF
NB : les fréquences des vols correspondent à la semaine n°36 pour chaque année
Réalisation : J. Lebel, AF/IFG, janvier 2018

Figure 20b.

Des relations différenciées entre la Turquie et ses partenaires commerciaux (2/3)



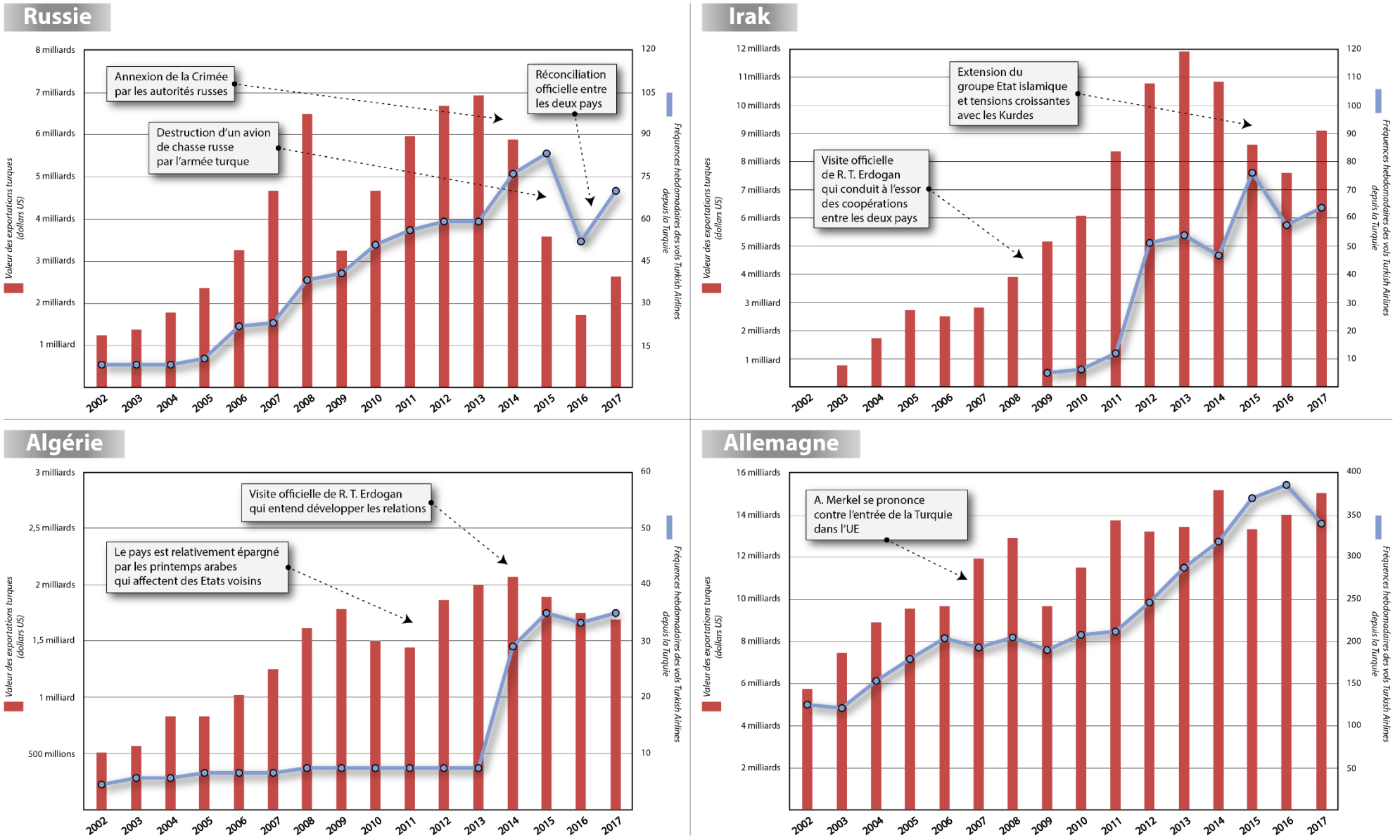
Source : Institut turc des statistiques, www.turkstat.gov.tr ; Univers Offre Concurrence - Datawarehouse AF

NB : les fréquences des vols correspondent à la semaine n°36 pour chaque année

Réalisation : J. Lebel, AF/IFG, janvier 2018

Figure 20c.

Des relations différenciées entre la Turquie et ses partenaires commerciaux (3/3)



Source : Institut turc des statistiques, www.turkstat.gov.tr ; Univers Offre Concurrence - Datawarehouse AF

NB : les fréquences des vols correspondent à la semaine n°36 pour chaque année

Réalisation : J. Lebel, AF/IFG, janvier 2018

L'Irak illustre en revanche un certain succès au lendemain de la visite officielle de R. T. Erdogan en 2008 qui s'accompagne du lancement des services opérés par Turkish Airlines. Ces derniers vont croitre en parallèle de la progression des exportations turques vers le pays. Ainsi, la visite du premier ministre turc marque une certaine officialisation des coopérations qui émergent entre les deux Etats et Turkish Airlines ne déploie ici ses services qu'après le feu vert de la diplomatie turque. La compagnie apparaît tout particulièrement comme un outil puissant pour appuyer la coopération qui s'est nouée entre la Turquie et la région kurde d'Irak, permettant à Erbil d'éviter un certain isolement international, tandis que la diaspora kurde résidant à l'étranger et entretenant des liens avec le Kurdistan irakien reste conséquente. Il est d'ailleurs intéressant de noter que Turkish Airlines est l'une des rares compagnies (aux côtés de Qatar Airways) à avoir maintenu ses vols vers Erbil au second semestre 2014, tandis que les militants du groupe Etat islamique gagnaient du terrain en Irak et combattaient à quelques dizaines de kilomètres de la ville seulement.

Pour autant, les velléités autonomistes de la région, illustrées en septembre 2017 par l'organisation d'un référendum contesté par le gouvernement central irakien et des Etats voisins, dont la Turquie, semblent augurer d'une remise en question des relations entre la région kurde d'Irak et les autorités turques, tandis que l'espace aérien nord irakien a été fermé sur ordre du gouvernement central de Bagdad.

Israël et la Russie constituent des cas intéressants, les relations diplomatiques entre la Turquie et ces deux pays ayant connu d'importantes tensions, ce qui s'avère être tout particulièrement visible pour les exportations turques dirigées vers la Russie dont la forte diminution s'accompagne d'un net recul des fréquences opérées par Turkish Airlines.

A l'inverse, les effets apparaissent plus limités dans le cas d'Israël où la valeur des exportations turques n'enregistre un recul qu'en 2009, avant de repartir à la hausse. La compagnie nationale turque réagit de façon prudente puisque ses services restent identiques pendant plusieurs années, avant de progresser très fortement. Il faut dire que de nombreux contacts entre la Turquie et Israël ont eu lieu en amont d'une réconciliation officielle qui n'interviendra qu'en 2016. Parallèlement, Israël bénéficie du réseau de Turkish Airlines pour accéder au reste du Moyen-Orient, alors que les liaisons aériennes directes entre Tel Aviv et les Etats voisins sont quasi inexistantes.

Les relations avec l'Egypte, quant à elles, restent perturbées par le coup d'Etat survenu en 2013 à l'encontre du président islamiste M. Morsi qui bénéficiait du soutien de la Turquie. Les exportations vers ce pays enregistrent donc un certain déclin depuis cette date, tandis que les services opérés par Turkish Airlines n'ont que peu progressé.

La Syrie et la Libye sont en revanche caractérisées par l'absence de services aériens directs depuis la Turquie. Comme cela a été détaillé plus haut, la diplomatie opportuniste de la Turquie s'est traduite par une nette détérioration des relations avec les autorités libyennes. Le gouvernement turc n'a cependant pas caché pas son intention de restaurer des liens avec le « gouvernement de consensus national » en place à Tripoli et reconnu à l'époque par l'ONU,

Mevlut Cavusoglu, le ministre turc des Affaires étrangères, ayant notamment annoncé lors de sa visite officielle dans le pays en mai 2016 le retour prochain de Turkish Airlines. Aucune liaison aérienne du transporteur n'a cependant été restaurée pour l'heure, tandis que le pays reste affecté par d'importants troubles internes et la propagation des activités de mouvements radicaux.

Le conflit en cours en Syrie, accompagné par une rupture des contacts entre B. El Assad et R. T. Erdogan, s'est quant à lui traduit par une suspension de l'ensemble des services opérés par Turkish Airlines dès 2012. Les exportations ont également fortement chuté entre 2010 et 2012, avant d'enregistrer une nette progression, découlant vraisemblablement de la présence de nombreux réfugiés syriens sur le sol turc qui conservent des liens avec leur pays d'origine, tandis que le pouvoir turc s'est également impliqué aux côtés de certains groupes combattant les forces de B. El Assad.

La signature de l'Accord de Vienne au cours de l'été 2015 a été perçue par le gouvernement turc comme une opportunité de valoriser ses relations avec l'Iran, notamment à travers la mobilisation des acteurs économiques déjà présents sur le territoire du pays avant la levée d'une partie des sanctions internationales. L'imposant réseau déployé par Turkish Airlines en Iran est évidemment un atout majeur[233], tandis que la diplomatie turque s'est montrée relativement coopérative avec les autorités iraniennes concernant le programme nucléaire de leur voisin perse durant la présidence de M. Ahmadinejad[234]. Inversement, l'Iran reste un partenaire énergétique de premier choix pour la Turquie, bien qu'il s'agisse d'un potentiel rival, notamment dans la perspective d'une levée complète des sanctions internationales toujours en vigueur.

L'ouverture économique de l'Iran, notamment illustrée par les visites de nombreuses délégations internationales sur le territoire iranien au lendemain de la signature de l'Accord de Vienne – alors que les Etats-Unis restent méfiants quant aux ambitions du régime iranien et maintiennent des sanctions –, s'avère être beaucoup plus limitée qu'espéré. Les exportations turques vers le pays n'ont ainsi que peu progressé (valeur inférieure en 2017 par rapport à 2015)[235], tandis que Turkish Airlines avait réalisé une expansion ambitieuse depuis plusieurs années à travers le pays. Toutefois, la légère diminution des fréquences enregistrée en 2017 semble illustrer un certain réajustement des ambitions portées par les différents acteurs turcs.

---

[233] Turkish Airlines était d'ailleurs le premier transporteur étranger en Iran en termes de sièges offerts en 2015 : CAPA Centre for Aviation, 2015, *Country Report: Iran*, Sydney, 22 p.

[234] A noter l'accord sur la question nucléaire que la Turquie et le Brésil avaient conclu avec l'Iran en 2010 mais qui avait finalement été rejeté à l'ONU. Voir DAL E. P. (dir.), 2014, *La nouvelle politique extérieure turque entre le mythe européen et la nostalgie ottomane*, EurOrient, L'Harmattan, 465 p.

[235] A noter que le pic enregistré en 2012 reflète une forte croissance des exportations d'or vers le pays cette même année, alors que de nouvelles sanctions internationales sont mises en œuvre à l'encontre du gouvernement iranien. Voir KANDEMIR A., "Turkey to Iran gold trade wiped out by new U.S. sanction", *Reuters*, publié le 15 février 2013, www.reuters.com/article/us-iran-turkey-sanctions/exclusive-turkey-to-iran-gold-trade-wiped-out-by-new-u-s-sanction-idUSBRE91E0IN20130215, consulté en novembre 2015.

En parallèle de son rapprochement avec le Qatar, tout en coopérant avec l'Iran sur certains dossiers (notamment sur la question kurde), le gouvernement turc maintient des relations avec l'Arabie Saoudite. Celles-ci apparaissent toutefois fragilisées, d'autant plus dans un contexte où le CCG – un partenaire économique important de la Turquie dans le monde arabe – s'avère être plus que jamais divisé. Alors que la valeur des exportations turques vers le royaume saoudien progresse nettement au lendemain de l'arrivée de l'AKP au pouvoir, celle-ci enregistre de fait une légère diminution depuis 2012.

Il convient de souligner que la chute des cours du baril de pétrole ont largement affecté l'économie saoudienne, ce qui conduit le pouvoir à être plus regardant sur les dépenses du royaume, tout en amorçant un programme de transformation ambitieux afin de limiter sa dépendance aux hydrocarbures. La relative diminution des exportations turques ne semble toutefois pas, pour l'heure, affecter les services de Turkish Airlines. La Turquie reste en effet une destination prisée par les populations de la péninsule arabique sur lesquelles peut s'appuyer le transporteur turc, tandis que le trafic lié aux pèlerinages religieux sur le territoire saoudien reste conséquent.

Les liens forts qui unissent l'Allemagne et la Turquie (échanges commerciaux, présence d'une large diaspora turque, touristes allemands se rendant en Turquie) s'avèrent être particulièrement visibles à travers la valeur des exportations turques dirigées vers le pays, tandis que Turkish Airlines dessert de nombreuses escales avec près de 350 fréquences hebdomadaires en 2017. La progression des exportations semble toutefois avoir été affectée par l'éloignement de la perspective d'une adhésion de la Turquie à l'UE, tandis que la crise économique et financière de 2008-2009 a particulièrement touché le continent européen.

La dérive autoritaire du régime turc ne fait par ailleurs qu'envenimer les relations avec l'UE. Dans le même temps, Turkish Airlines a diminué ses fréquences hebdomadaires vers l'Allemagne entre 2016 et 2017. Les dynamiques à l'œuvre concernant les liens et les coopérations existant entre les autorités turques et allemandes caractérisent en réalité de façon plus large la relation ambivalente qui existe entre la Turquie et l'UE, à savoir d'importants échanges commerciaux mais aussi de nombreux défis sur le plan politique.

Alors que les tensions géopolitiques existant au Moyen-Orient et en Afrique du Nord ont finalement conduit à l'échec de la politique du « zéro problème avec les voisins », celles-ci n'ont pas été sans effets sur la stratégie de Turkish Airlines. Le transporteur turc a en effet été contraint de réajuster son réseau dans la région tout en suivant les évolutions de la diplomatie turque. Même s'il existe de réelles opportunités de développement et des coopérations solides, l'instabilité régionale et les retournements de situations restent des facteurs qui pèsent sur l'insertion durable de la Turquie et l'expansion de Turkish Airlines au sein de cet espace. La consolidation et l'extension de l'influence turque sur d'autres continents apparaissent donc nécessaires si le pays veut maintenir des objectifs ambitieux en termes de développement économique et d'attractivité.

c) Un secteur touristique dépendant des flux de visiteurs internationaux

La Turquie a enregistré un fort développement de son secteur touristique au cours de la décennie écoulée et la contribution totale de celui-ci au PIB du pays s'est élevée à 12,5% en 2016[236]. Les touristes séjournant en Turquie sont majoritairement originaires d'Europe, ce que l'on retrouve notamment à travers les nombreux vols *charter* opérés durant la saison estivale et reliant les stations balnéaires turques à différentes villes européennes. C'est dans un tel contexte que les Etats européens se sont souvent avérés être peu regardants quant à l'évolution des droits de trafic vers la Turquie, les liaisons exploitées étant essentiellement composées de vols non réguliers. L'expansion des vols opérés par Turkish Airlines a donc été facilitée grâce à l'absence de réels plafonds dans les accords bilatéraux conclus entre la Turquie et certains Etats européens, à commencer par la France.

De nombreuses compagnies aériennes se sont tout particulièrement développées sur le segment loisirs depuis et vers la Turquie (compagnies dites « *low cost* » basées dans l'UE et surtout des transporteurs turcs de second rang, tels que Pegasus, Onur Air, ou encore Atlas Global), en opérant des services point-à-point, tout particulièrement durant la saison estivale. Les compagnies turques peuvent également s'appuyer sur le trafic induit par les déplacements de la diaspora installée à l'étranger et maintenant des liens avec la Turquie, ce qui se traduit par la pérennité de certaines liaisons durant la saison hivernale au départ de certaines villes de province turques. Toutefois, Istanbul reste la principale plateforme aéroportuaire du pays où Turkish Airlines concentre une large majorité de ses vols commerciaux.

Les nombreuses tensions auxquelles la Turquie a fait face au cours des dernières années ont cependant fortement affecté le secteur touristique du pays. Une baisse de 40% du nombre de touristes internationaux accueillis a notamment été enregistrée entre les mois de juin 2015 et juin 2016[237], traduisant la forte vulnérabilité d'un secteur important pour l'économie turque. Les attaques répétées sur le territoire turc, touchant certaines grandes villes, telles qu'Istanbul et Ankara, ont notamment dissuadé de nombreux européens de se rendre dans le pays (forte baisse au départ de l'Allemagne dont les ressortissants représentent habituellement environ 15% des visiteurs étrangers[238]).

Parallèlement, les ruptures diplomatiques avec certains Etats ont également eu des conséquences importantes sur le secteur, à l'image de l'industrie hôtelière d'Antalya qui a

[236] World Travel & Tourism Council, 2017, *Travel & Tourism Economic Impact 2017 Turkey*, WTTC, 20 p., accessible à l'adresse suivante : www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2017/turkey2017.pdf, consulté en novembre 2017.

[237] "Turkey tourist arrivals plummet 40 percent in June, biggest drop in 22 years", *Hürriyet Daily News*, publié le 28 juillet 2016, www.hurriyetdailynews.com/turkish-tourist-arrivals-plummet-40-percent-in-june-biggest-drop-in-22-years-102186, consulté en août 2016.

[238] SHEAHAN M., MAUSHAGEN P., "Turkey hopes discounts, fuel subsidies can reverse 30 pct tourism plunge", *Reuters*, publié le 9 mars 2017, www.reuters.com/article/us-europe-tourism-turkey/turkey-hopes-discounts-fuel-subsidies-can-reverse-30-percent-tourism-plunge-idUSKBN16G2OS, consulté en mars 2017.

déploré un fort déclin du nombre de visiteurs originaires de Russie au cours de l'été 2016[239]. La réconciliation entreprise par le gouvernement turc avec son homologue russe en août de la même année, après neuf mois de fortes tensions, a ainsi constitué un soulagement pour de nombreux acteurs turcs de l'industrie du tourisme.

Face aux effets désastreux pour l'image de la Turquie, et de façon plus générale pour l'économie du pays, le gouvernement s'est mobilisé afin de limiter les pertes et redynamiser un secteur phare du pays. Cela s'est notamment traduit par la participation de délégations turques à des évènements internationaux visant à faire la promotion de la Turquie à l'étranger, tels que le célèbre salon du tourisme ITB à Berlin. Les différents acteurs turcs présents en mars 2017 ont ainsi tenu à reléguer au second plan les problèmes politiques que rencontre la Turquie, tout en rappelant que l'ensemble des touristes étaient bienvenus à travers le pays[240]. Dans le même temps, le ministre turc des Affaires étrangères, M. Cavusoglu, n'a pas manqué d'effectuer une visite lors du même salon afin d'apporter son soutien au secteur touristique de son pays.

Le gouvernement s'est également impliqué plus directement en mettant en œuvre dès l'année 2015 un système de subventions destiné aux compagnies aériennes opérant des vols depuis et vers des aéroports turcs spécifiques[241]. Alors que la mesure ne concernait initialement que les appareils en provenance de Russie[242], celle-ci a été étendue à l'ensemble des vols desservant cinq aéroports majeurs du bassin touristique turc durant la saison estivale 2016 (Antalya, Alanya, Dalaman, Bodrum et Izmir). En s'étendant à quatorze aéroports l'année suivante, cette aide directe du gouvernement turc (montant unique de 6.000 US$ pour chaque vol concerné[243]), pilotée par le ministère du Tourisme, est venue accompagner une reprise du trafic, tandis que la réconciliation officielle entre les autorités turques et russes s'est traduite par un retour sur le territoire turc de nombreux touristes originaires de Russie. La mesure a tout particulièrement permis aux transporteurs turcs de maintenir l'exploitation de certaines lignes jugées stratégiques (effets positifs pour le secteur touristique du pays), tout en leur faisant bénéficier d'un soutien direct du gouvernement afin de garantir la pérennité de leurs activités.

---

[239] CINAR M., "Antalya sees 'worst June' in terms of foreign arrivals with 98 pct of loss in Russian tourists", *Hürriyet Daily News*, publié le 20 juin 2017, www.hurriyetdailynews.com/antalya-sees-worst-june-in-terms-of-foreign-arrivals-with-98-pct-of-loss-in-russian-tourists-100686, consulté en août 2017.

[240] "Turkish tourism players to German travelers: 'Forget politics, we welcome you all'", *Hürriyet Daily News*, publié le 9 mars 2017, www.hurriyetdailynews.com/turkish-tourism-players-to-german-travelers-forget-politics-we-welcome-you-all-110626, consulté en avril 2017.

[241] "Turkey takes measures for tourism season, airlines to receive fuel subsidies", *Daily Sabah*, publié le 20 janvier 2016, www.dailysabah.com/tourism/2016/01/20/turkey-takes-measures-for-tourism-season-airlines-to-receive-fuel-subsidies, consulté en février 2016.

[242] "Turkey to offer fuel subsidies for flights to bring back tourists", *Reuters*, publié le 20 janvier 2016, www.reuters.com/article/turkey-economy-airlines/turkey-to-offer-fuel-subsidies-for-flights-to-bring-back-tourists-idUSL8N1542IB, consulté en février 2016.

[243] SHEAHAN M., MAUSHAGEN P., "Turkey hopes discounts, fuel subsidies can reverse 30 pct tourism plunge", *Reuters*, publié le 9 mars 2017, www.reuters.com/article/us-europe-tourism-turkey/turkey-hopes-discounts-fuel-subsidies-can-reverse-30-percent-tourism-plunge-idUSKBN16G2OS, consulté en mars 2017.

Parallèlement, le gouvernement turc s'est activé à stimuler les flux au départ d'autres pays, afin de diversifier les régions d'origine des visiteurs internationaux. Les nombreuses ouvertures de ligne opérées par Turkish Airlines en Ukraine sont ainsi venues appuyer l'ambition des autorités en place de développer leurs coopérations avec des partenaires alternatifs, tandis que le nombre de touristes ukrainiens séjournant en Turquie s'est accru de près de 50% entre 2015 et 2016 selon les acteurs turcs de l'industrie hôtelière. En appliquant une suspension du régime des visas avec l'Ukraine en mars 2017, le gouvernement turc a tenu à mettre en œuvre une mesure visant à favoriser l'essor du nombre de voyageurs ukrainiens accueillis en Turquie[244].

D'autres initiatives ont également été lancées afin de promouvoir l'image de la Turquie comme destination touristique au sein d'Etats tiers, à l'image de la Chine. Alors que le gouvernement chinois a déclaré 2018 comme « l'année du tourisme en Turquie » dans le cadre son initiative *One Belt One Road* (OBOR)[245], les acteurs turcs du tourisme ont dès lors multiplié les campagnes de communication et interventions à travers le pays afin de stimuler les flux de voyageurs entre les deux Etats. La Turquie entre toutefois en concurrence avec de nombreux autres pays qui se sont fortement impliqués en Chine dont le marché reste considéré comme étant prometteur. En diversifiant ses partenaires, les autorités turques espèrent ainsi diminuer leur dépendance à certains acteurs, tels que la Russie ou l'UE, avec lesquelles des divergences importantes subsistent.

C – Un développement coordonné entre les différents acteurs impliqués : le cas de la Turquie en Afrique

a) L'extension du réseau de Turkish Airlines en Afrique, un outil efficace qui s'insère pleinement dans la stratégie du gouvernement turc

La mise en œuvre en 2005 d'une ambitieuse politique d'ouverture au continent africain s'est traduite par l'inauguration d'un nombre important d'ambassades turques, accompagnée par le lancement de nouvelles liaisons aériennes opérées par Turkish Airlines. Au cours de la décennie écoulée, l'Afrique a donc connu une extension notable de l'influence turque, tant sur les plans diplomatique qu'économique. Un tel développement parallèle illustre dès lors

[244] "Turkey becomes top destination for Ukrainian tourists: Association", *Hürriyet Daily News*, publié le 11 avril 2017, www.hurriyetdailynews.com/turkey-becomes-top-destination-for-ukrainian-tourists-association--111875, consulté en avril 2017 ; D'après les données de l'Institut des statistiques turc, ce sont plus d'un million de visiteurs ukrainiens qui se sont rendus en Turquie au cours de l'année 2016 (4,1% de l'ensemble des étrangers accueillis), contre seulement 700.000 au cours de l'année précédente (1,9% de l'ensemble des étrangers accueillis).

[245] "Turkey eyes 1 million Chinese tourists in 2018", *Hürriyet Daily News*, publié le 10 août 2017, www.hurriyetdailynews.com/turkey-eyes-1-million-chinese-tourists-in-2018--116561, consulté en août 2017.

les liens stratégiques qui unissent la compagnie aérienne turque au gouvernement AKP, en fonction des ambitions de ce dernier.

L'intérêt porté par la Turquie au continent africain s'avère être cependant antérieur à l'arrivée de l'AKP au pouvoir puisqu'un « Plan d'action pour l'Afrique » avait été mis en place dès 1998 par le gouvernement de l'époque. Ce dernier affichait en effet son ambition d'accroître le nombre d'ambassades turques sur le continent, de resserrer les liens diplomatiques, mais aussi de faciliter les échanges commerciaux et d'encourager certaines entreprises turques à s'implanter en Afrique. De tels objectifs correspondent dès lors à la stratégie qui sera mise en œuvre par l'AKP quelques années plus tard. La survenue d'un séisme majeur sur le territoire turc en 1999, suivie par la crise économique qui frappe le pays en 2000-2001 conduisent de fait à la suspension de nombreux projets internationaux[246].

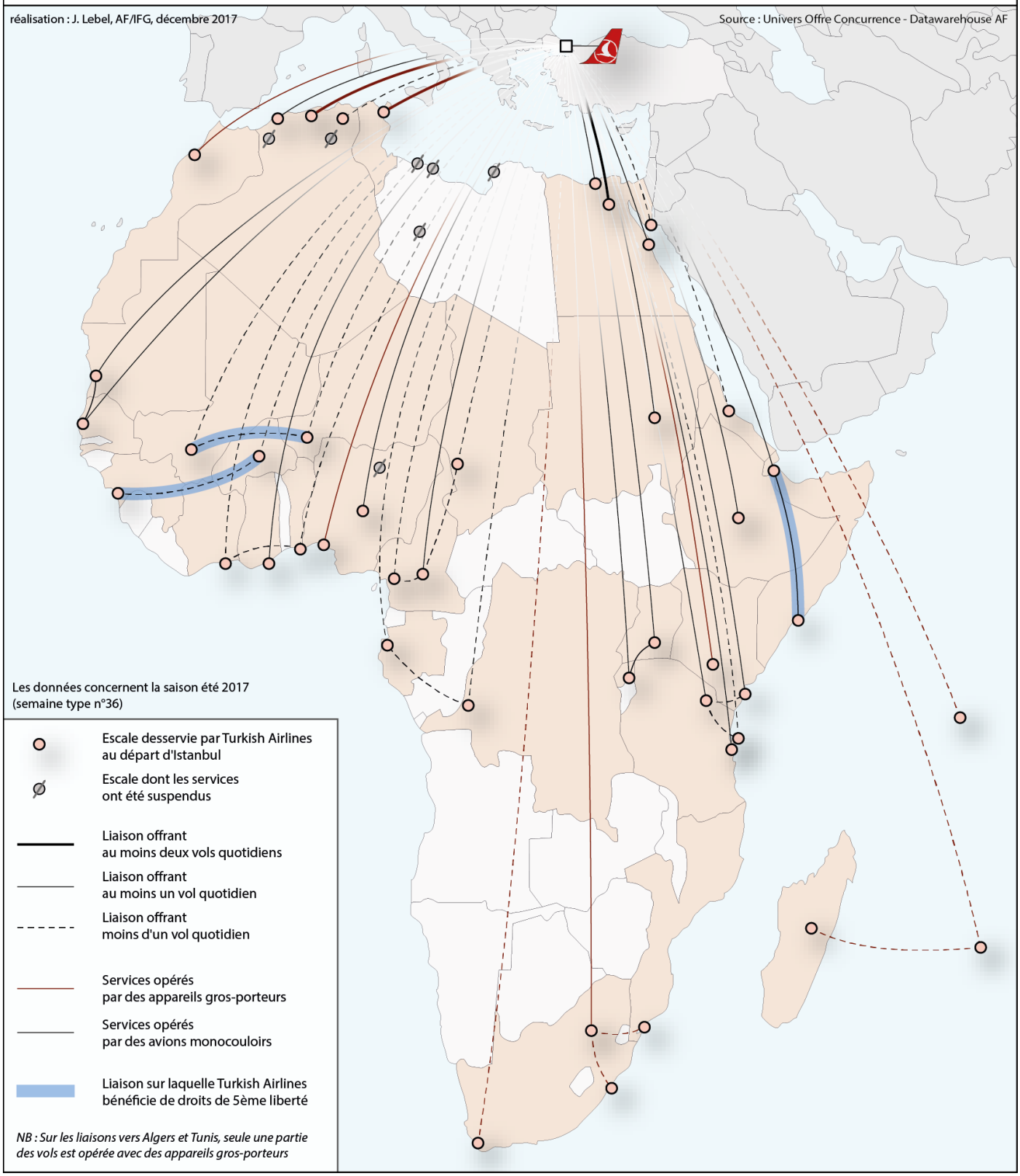
En reprenant cette stratégie d'ouverture au continent africain, le gouvernement AKP nouvellement créé appuie sa volonté de voir la Turquie s'engager davantage dans la région. Une telle ambition s'illustre notamment à travers la décision des autorités de déclarer 2005 comme étant « l'année de l'Afrique », ce qui vient augurer d'une véritable « politique d'ouverture à l'Afrique » à travers diverses mesures et surtout la mobilisation d'un grand nombre d'acteurs. Sur le volet commercial, l'association TUSKON (Confédération des hommes d'affaires et des industriels turcs) – émanation de la mouvance de Fetullah Gülen qui était très proche de l'AKP à l'époque – organise en 2006 ses premiers évènements visant à promouvoir les relations économiques Turquie-Afrique auprès des entrepreneurs turcs[247].

Le réseau de Turkish Airlines vers le continent africain, tel qu'illustré sur la figure 21, souligne les liens qui se sont développés entre le gouvernement turc et de nombreux Etats africains. Alors que la compagnie ne desservait que quelques escales en Afrique à la veille de l'arrivée de l'AKP au pouvoir, Turkish Airlines offrait en décembre 2017 des services vers 44 aéroports à travers 32 pays[248], ce qui en fait l'une des compagnies tierces les plus développées sur le continent. Le réseau exploité par le transporteur turc en Afrique s'appuie toutefois sur une stratégie visant à limiter les risques tout en conquérant de nouveaux marchés. Ainsi, Turkish Airlines opère une grande partie de ses vols vers le continent africain avec des avions monocouloirs, permettant de limiter les coûts, tout en utilisant des appareils adaptés pour un trafic dont la demande peut s'avérer être relativement limitée. Seules les escales géographiquement éloignées (Afrique du Sud notamment) ou bénéficiant de flux importants (Casablanca, Alger, Tunis) restent desservies par des avions gros-porteurs.

[246] BACCHI E., "A timeline of the Turkish Africa policy", *Blog de l'OVIPOT*, publié le 28 juillet 2015, www.ovipot.hypotheses.org/13639, consulté en octobre 2015.
[247] BACCHI E., 2015, *op. cit.*
[248] A noter l'ouverture d'une nouvelle liaison entre Istanbul et Freetown (Sierra Leone) en février 2018.

Figure 21.

Turkish Airlines en Afrique : un réseau comptant de nombreuses dessertes
mais caractérisé par des fréquences limitées et privilégiant l'exploitation d'appareils de moindre envergure



Parallèlement, en inaugurant des services vers de nouvelles escales, Turkish Airlines intègre ces dernières au sein de routes reliant déjà un autre aéroport. La compagnie peut ainsi opérer des liaisons « triangulaires » en ajoutant simplement une desserte (Zanzibar avec Kilimandjaro, ou encore Libreville avec Kinshasa), ou en prolongation d'une liaison existante (Maputo et Durban au-delà de Johannesbourg, ainsi que Conakry au-delà de Ouagadougou). Une telle stratégie permet d'ailleurs au transporteur d'opérer des routes de 5ème liberté (lorsque les autorités locales lui octroient de tels droits), améliorant les revenus sur certaines lignes tout en renforçant l'implantation locale de Turkish Airlines.

Pour autant, la compagnie turque n'opère ses différentes liaisons qu'avec des fréquences limitées dans la plupart des cas, seules quelques destinations bénéficiant de services quotidiens, tandis que les aéroports disposant de fréquences plus élevées restent très limités (Alger, Tunis et Le Caire). Aussi, l'expansion de Turkish Airlines en Afrique n'a pas manqué d'être affectée par différents évènements affectant certains Etats, à l'image de la suspension de l'ensemble des services vers la Libye en 2014, ou encore le retrait de services vers deux escales en Algérie, ainsi que la ville de Kano au Nigéria en 2016.

De façon plus large, cette expansion de Turkish Airlines s'est réalisée dans le cadre d'une stratégie menée par le gouvernement turc, tel qu'expliqué plus haut. En analysant le développement du réseau diplomatique turc en Afrique subsaharienne, il est possible d'observer les ouvertures parallèles de lignes aériennes opérées par Turkish Airlines. La figure 22 montre en effet qu'avant les années 2000, seules sept ambassades turques étaient en service sur cette partie du continent africain, tandis qu'aucune route de Turkish Airlines ne reliait l'Afrique subsaharienne lors de l'arrivée de l'AKP au pouvoir.

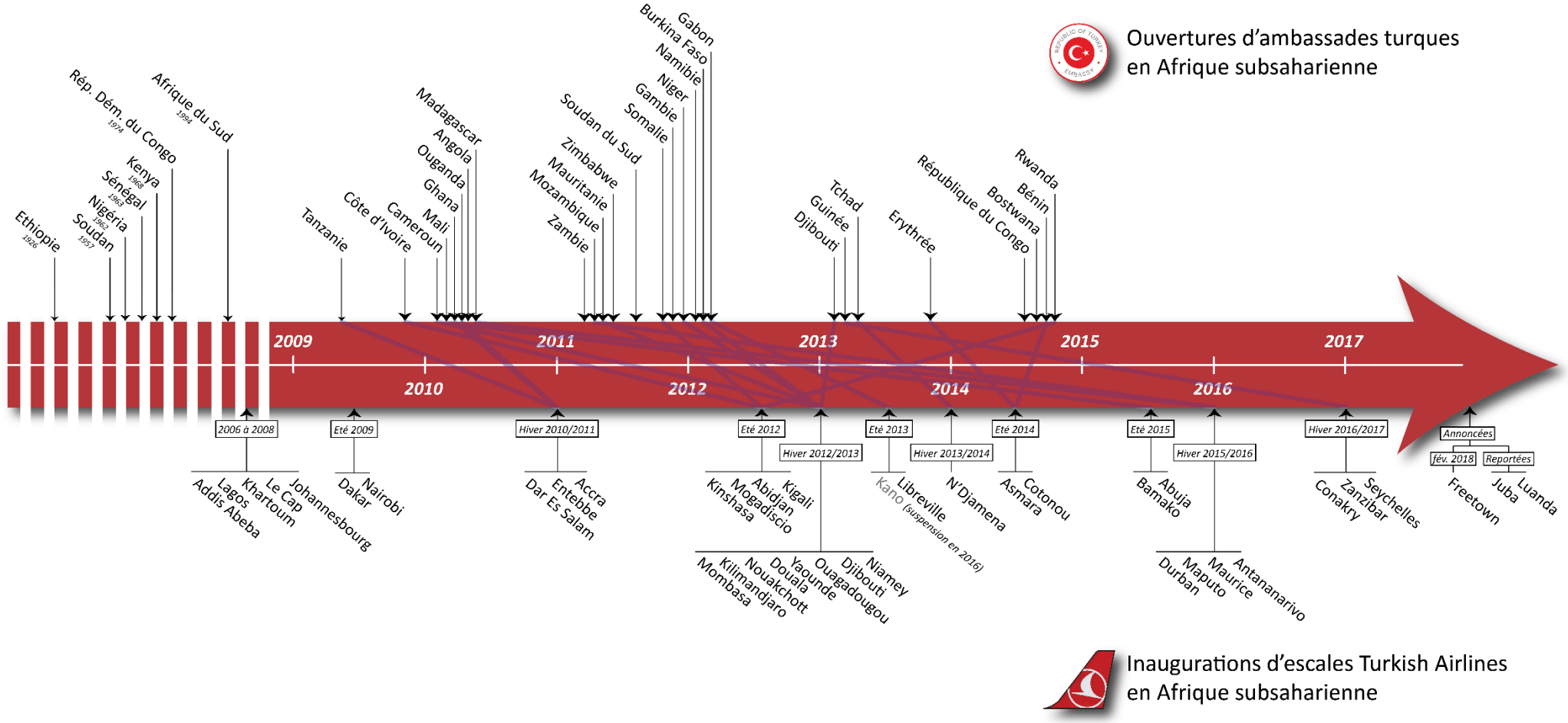
De ce fait, les crises politiques et économiques que la Turquie a traversées, notamment au début des années 1980, ont conduit le gouvernement turc à réduire ses représentations diplomatiques dans le cadre de restrictions budgétaires. Dans le même temps, Turkish Airlines n'a pas maintenu l'exploitation de ses routes vers la région, vraisemblablement faute de rentabilité. L'activisme déployé par l'AKP depuis les années 2000 n'en paraît dès lors que plus impressionnant aujourd'hui puisqu'en l'espace de six années, ce ne sont pas moins de 27 ambassades qui ont été inaugurées, le plus souvent par vagues dans le cadre de décrets adoptés en Conseil des ministres et listant les pays concernés.

L'inauguration des routes de Turkish Airlines correspond de façon assez évidente avec l'extension du réseau diplomatique turc. Dans de nombreux cas, l'ouverture de nouvelles escales par la compagnie s'effectue en effet après la mise en service d'une ambassade turque dans le pays concerné. L'étude d'articles parus dans la presse africaine et relatant les visites officielles de représentants turcs ainsi que l'arrivée de Turkish Airlines laisse percevoir un schéma efficace de la part des acteurs turcs. Alors que les diplomates turcs semblent tisser des liens précieux dans le cadre de l'ouverture d'une nouvelle ambassade, les délégations d'entrepreneurs turcs peuvent par la suite s'appuyer sur ces contacts diplomatiques au cours de leurs premières visites dans certains Etats d'Afrique subsaharienne.

Figure 22.

Une extension parallèle du réseau diplomatique turc et des dessertes de Turkish Airlines en Afrique subsaharienne

NB : Cette chronologie prend en compte la date d'ouverture des ambassades et des dessertes de Turkish Airlines à partir de laquelle les activités ont été opérées de façon continue jusqu'à aujourd'hui



Sources : Ministère turc des Affaires étrangères ; Univers offre concurrence - Datawarehouse AF

Réalisation : J. Lebel, AF/IFG, novembre 2017

Lorsque les rencontres semblent fructueuses et propices à des investissements et des coopérations commerciales, l'ouverture d'une liaison opérée par Turkish Airlines fait rapidement l'objet de discussions, souvent à la demande des délégations africaines qui y voient une opportunité de désenclaver leurs pays, tout en pérennisant la présence d'entrepreneurs turcs dont les projets et coopérations sont jugés prometteurs et bénéfiques à l'économie locale. Les liens étroits entre les acteurs économiques et les dirigeants de Turkish Airlines sont d'ailleurs assez nets, certains auteurs n'hésitant pas à souligner que l'expansion du réseau de la compagnie turque s'opère « *en partenariat avec l'Assemblée des exportateurs turcs (TIM)* »[249], une organisation qui a d'ailleurs été dirigée par l'un des précédents membres du conseil d'administration de Turkish Airlines, comme cela a été mentionné plus haut.

Une note de l'International Crisis Group datant d'octobre 2012 et portant sur l'engagement de la Turquie en Somalie évoque par ailleurs le rôle de Bilal Celik, responsable d'une association affiliée à l'organisation humanitaire Kimse Yok Mu – appartenant à la mouvance de Fetullah Gülen qui s'est fortement implantée en Afrique –, officiant parallèlement comme président d'une « association d'hommes d'affaires Turquie-Somalie » (SOMTURBAS), mais aussi en tant que représentant local de Turkish Airlines à Mogadiscio[250]. Outre la probable proximité idéologique avec le gouvernement AKP, les liens entre les acteurs économiques turcs et la compagnie aérienne semblent une nouvelle fois pour le moins évidents.

Certains médias ont également souligné que l'inauguration de routes opérées par Turkish Airlines s'inscrivait souvent dans le cadre de pactes bilatéraux plus larges conclus entre le gouvernement turc et d'autres pays africains, à l'image du Rwanda. Au regard de la chronologie décrite ci-dessus, le Rwanda semble faire relativement exception puisque Turkish Airlines a lancé ses services vers Kigali durant l'été 2012, tandis qu'une ambassade turque n'a été inaugurée que fin 2014 dans la capitale rwandaise. Il faut dire que la visite officielle à Istanbul en avril 2012 de Paul Kagame, le président rwandais, semble avoir été décisive pour l'ouverture de cette liaison aérienne visant à faciliter l'arrivée des entrepreneurs turcs[251].

b) De larges ambitions qui impliquent des acteurs variés

Ce fort activisme des acteurs turcs dans les champs diplomatique et commercial n'apparaît toutefois pas dénué d'intérêts puisqu'il s'inscrit pleinement dans le projet de faire de la Turquie une véritable puissance mondiale. La « politique d'ouverture à l'Afrique » soutenue par l'AKP constitue en effet une stratégie assumée liant différents acteurs turcs cherchant à pérenniser leurs intérêts économiques et politiques au travers d'une présence

[249] PEROUSE J.-F., « Les nouveaux horizons d'influence de la Turquie à travers l'indicateur des liaisons aériennes », *Dipnot*, IFEA, publié le 20 janvier 2013, www.dipnot.hypotheses.org/45, consulté en juin 2015.
[250] International Crisis Group, "Assessing Turkey's Role in Somalia", *Policy Briefing, Africa Briefing n°92*, publié le 8 octobre 2012, www.crisisgroup.org/africa/horn-africa/somalia/assessing-turkey-s-role-somalia, consulté en mai 2015.
[251] HITIMANA B., "Rwanda woos Turkish investors", *The Independent – Uganda*, publié le 11 juin 2012.

diplomatique et commerciale étendue, au-delà des frontières turques. La figure 23 offre ainsi une synthèse de la présence turque actuelle en Afrique et permet d'apprécier la façon dont ces mêmes acteurs coordonnent leurs actions.

Au-delà du réseau d'ambassades, la diplomatie turque s'opère également dans le cadre du déploiement d'autres organismes, à commencer par les bureaux de la TIKA (Agence turque de coopération et de développement) qui dépend du cabinet du premier ministre. L'entité a pour mission de favoriser les coopérations culturelles, techniques, économiques et scientifiques avec des pays bénéficiant d'une relation privilégiée avec la Turquie[252]. Alors que les actions de la TIKA étaient davantage tournées vers les républiques turciques d'Asie centrale, son champ d'action s'est étendu en parallèle de l'évolution de la politique étrangère turque menée par l'AKP. Sur le continent africain, l'agence se charge ainsi de coordonner l'aide au développement et permet un accueil plus favorable des ambitions turques par les populations locales. Il est intéressant de noter que les bureaux de la TIKA sont toujours doublés d'une ambassade et d'une escale de Turkish Airlines, à l'exception des Comores.

Cette carte offre également un panorama de l'influence du Bureau des relations économiques extérieures (DEIK) qui a pour mission de faciliter les contacts à l'étranger des entreprises du secteur privé turc. Le DEIK fédère ainsi de nombreux acteurs et associations patronales, notamment les influentes MÜSIAD et TÜSIAD[253]. Les actions du DEIK se traduisent notamment par la mise en place de *Country Business Councils* entre la Turquie et d'autres Etats qui constituent des forums d'échanges et de coopérations visant à promouvoir les relations économiques bilatérales. Au regard de la dynamique de développement de l'influence turque en Afrique, cet organisme devrait logiquement tirer profit de l'extension du réseau d'ambassades pour ensuite favoriser le développement des échanges avec la Turquie, tout particulièrement à travers l'ouverture de nouvelles dessertes exploitées par Turkish Airlines. Cette hypothèse s'avère être confirmée si l'on compare les dates de création des différents *Country Business Councils* avec l'ouverture des ambassades.

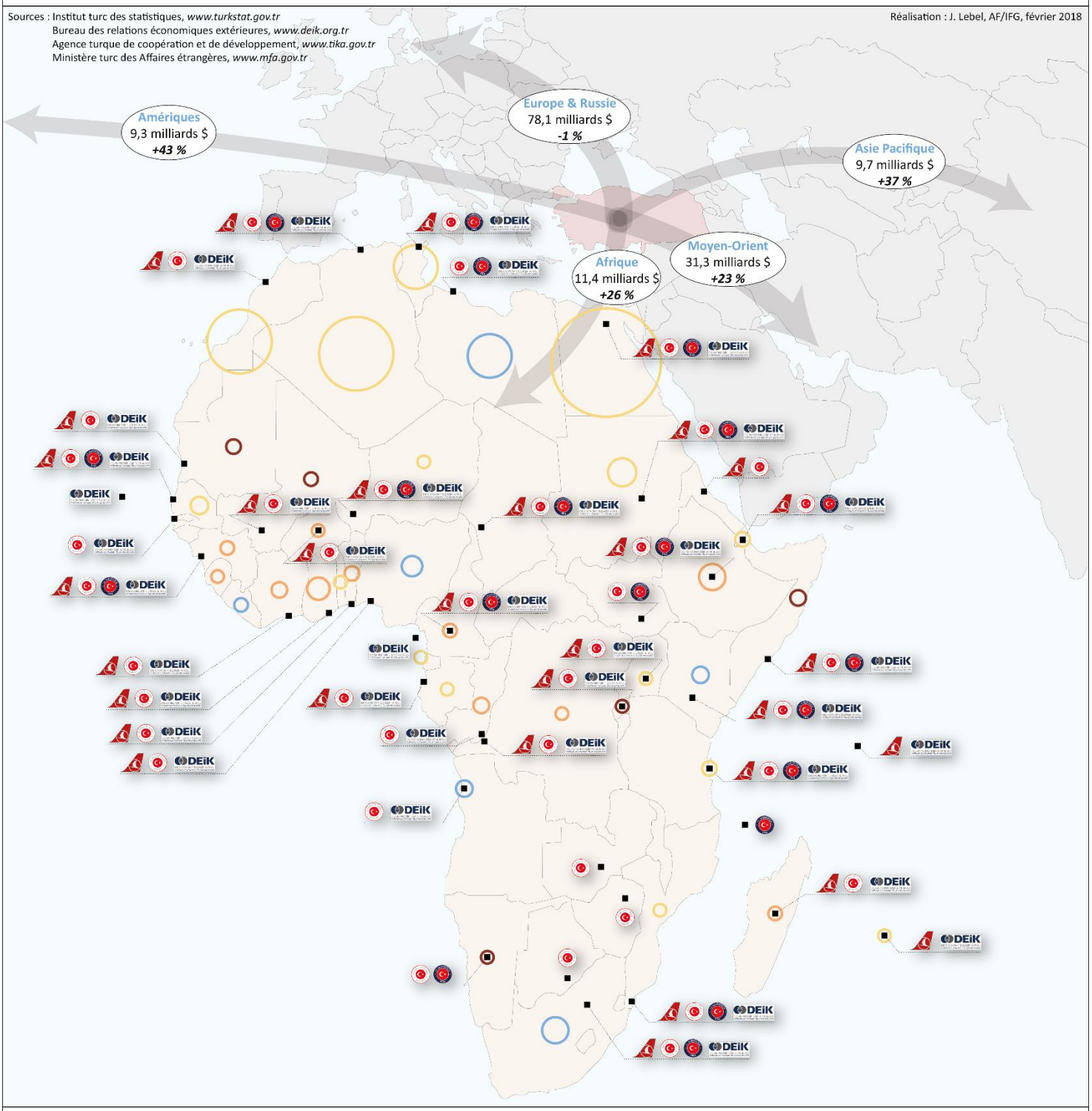
Par ailleurs, la carte montre que ces mêmes forums sont effectivement présents dans les pays où une ambassade turque est également en service, à l'exception de rares Etats. On pourra enfin souligner que ces forums ont été créés dans des pays qui ne bénéficiaient pas encore de dessertes opérées par Turkish Airlines. L'ouverture de nouvelles liaisons par le transporteur vers Maputo et Bamako au second semestre 2015, puis Maurice et Antananarivo durant l'hiver 2015-2016, ou encore Conakry l'année suivante, illustre en effet une telle dynamique, les pays concernés abritant déjà des *Country Business Councils* à l'époque.

[252] TAPIA de S., 2005, *Migrations et diasporas turques*, IFEA, éd. Maisonneuve et Larose, 402 p.

[253] Voir le site internet de l'organisation : https://www.deik.org.tr/, consulté en juin 2015. On pourra toutefois souligner l'absence au sein de l'organisme de TUSKON, une association d'entrepreneurs turcs affiliée à la mouvance de Fetullah Gülen et dont la forte présence en Afrique est aujourd'hui mise à mal par la rupture de l'alliance entre le prédicateur musulman et R. T. Erdogan depuis 2013.

Figure 23.

Une présence économique et diplomatique turque qui couvre l'ensemble du continent africain



Les exportations turques dans le monde en 2016 :

Volume des exportations au départ de la Turquie *(avec indication de l'évolution par rapport à l'année 2008)*

Les exportations turques par pays africain en 2016 et leur évolution par rapport à l'année 2008 :

2,7 milliards US$
1,5 milliard US$
700 millions US$
20 millions US$

supérieur à +300 %
+100 à +300 %
0 à +100 %
évolution négative

NB : Seuls les pays vers lesquels les exportations turques ont été supérieures à 20 millions US$ sont représentés

La présence économique et diplomatique turque en Afrique :

Desserte(s) Turkish Airlines

Ambassade turque

Bureau de l'Agence turque de coopération et de développement (TIKA)

DEiK *Country Business Council* mis en place par le Bureau des relations économiques extérieures (DEIK)

Une analyse des exportations turques vers l'Afrique tend à prouver que le scénario d'expansion décrit ci-dessus s'avère être efficace. De fait, bien que l'Europe reste la première destination des exportations turques en termes de valeur, le continent africain se démarque par une forte progression entre 2008 et 2016. En ne considérant que l'Afrique subsaharienne, cette tendance devrait même être plus importante compte tenu des printemps arabes qui ont largement déstabilisé plusieurs Etats d'Afrique du Nord, ce qui a affecté la croissance des relations commerciales entre la Turquie et les pays concernés.

Dans le détail, les Etats nord-africains restent pourtant des partenaires de premier plan au regard de la valeur brute des exportations turques en 2016. Parallèlement, d'autres pays d'Afrique subsaharienne se démarquent également, tels que l'Afrique du Sud, le Soudan ou encore l'Ethiopie, où la Turquie a ouvert sa première ambassade dans la région en 1926[254]. Cependant, en termes de croissance des exportations, l'Afrique du Sud et le Kenya enregistrent une évolution négative, ce qui contraste avec les fortes progressions enregistrées dans d'autres pays, notamment en Afrique de l'Ouest, où le président R. T. Erdogan a déjà effectué plusieurs visites officielles au cours des dernières années afin de renforcer les coopérations commerciales.

Les dessertes de Turkish Airlines apparaissent dès lors comme un soutien important au développement des exportations turques vers l'Afrique puisque la quasi-totalité des pays desservis par la compagnie constituent des partenaires commerciaux notables, soit en termes de valeur des exportations (Afrique du Nord), soit au travers d'une progression significative de celles-ci. Les autorités turques ont ainsi pu renforcer leur influence en Afrique et gagner en attractivité auprès de certains dirigeants locaux. La stratégie déployée par le gouvernement turc, visant à améliorer le rôle du pays sur la scène internationale tout en renforçant la présence turque à l'étranger, a tout particulièrement montré son efficacité lorsqu'en 2008 cinquante pays africains ont apporté leur soutien à la Turquie pour permettre aux représentants turcs d'obtenir un siège de membre non permanent au sein du Conseil de sécurité de l'ONU[255].

Le conflit ouvert entre en F. Gülen et R. T. Erdogan ne semble toutefois pas être sans conséquences sur les relations existant entre la Turquie et l'Afrique. Bien que le réseau diplomatique turc couvre désormais une grande partie du continent africain – moins d'une dizaine de pays n'abrite, à ce jour, pas d'ambassade turque à travers la région –, il est intéressant d'observer qu'aucune nouvelle ambassade n'a été ouverte depuis 2014, ce qui vient briser la dynamique mise en place à partir de 2009. L'expansion de Turkish Airlines en Afrique s'est parallèlement ralentie, la compagnie ayant certes ajouté des escales à son réseau, mais il est important de souligner que les fréquences et les capacités ont été réduites sur de nombreuses routes entre 2016 et 2017.

---

[254] BACCHI E., "The latest developments on the Turkish policy towards Ethiopia", *Blog de l'OVIPOT*, publié le 22 juillet 2015, www.ovipot.hypotheses.org/13646, consulté en octobre 2015.

[255] BACCHI E., "A timeline of the Turkish Africa policy", *Blog de l'OVIPOT*, publié le 28 juillet 2015, www.ovipot.hypotheses.org/13639, consulté en octobre 2015.

En ayant rompu son alliance avec la mouvance du prédicateur musulman, aujourd'hui exilé aux Etats-Unis et accusé par le pouvoir en place d'avoir appuyé la tentative de coup d'Etat à l'encontre de R. T. Erdogan durant l'été 2016, le gouvernement AKP se prive dès lors d'un soutien de poids sur le continent africain, ce qui a pu fragiliser les projet de la Turquie dans la région. Alors que le président turc tente désormais d'influencer certains gouvernements africains afin qu'ils soutiennent la fermeture des structures mises en place par les organisations proches de F. Gülen – celles-ci ont notamment développé un large réseau d'écoles à travers différents pays, réputées pour la qualité de leur enseignement comparée à certains établissements publics locaux –, le maintien de coopérations prometteuses avec la Turquie constitue une priorité pour de nombreux Etats du continent, à l'image de la Somalie qui a agi dès le lendemain du putsch manqué[256]. Les liaisons offertes par Turkish Airlines viennent ici aussi renforcer le prestige de la Turquie sur le continent africain en participant au désenclavement de certaines régions, notamment lorsqu'il n'existe pas de compagnie aérienne localement basée et offrant un réseau d'envergure internationale.

III – Une volonté appuyée de faire de la Turquie un hub d'envergure mondiale

A – Des « mégaprojets » portés par le pouvoir en place, entre course aux symboles et insertion globale

a) Des ambitions majeures visant à renforcer la place de la Turquie sur la scène internationale

Le président turc ne cache pas son ambition de faire du pays l'une des dix premières puissances mondiales[257]. En se donnant pour objectif d'atteindre un tel rang à l'horizon 2023, R. T. Erdogan tient à s'appuyer sur un symbole fort, à savoir le centenaire de la création de la République turque par Atatürk[258]. L'ancien maire d'Istanbul entend dès lors articuler sa politique économique et sociale à travers différents projets d'aménagement visant à renforcer le prestige de la Turquie, tout en appuyant son rôle sur la scène internationale.

C'est donc dans un tel contexte que de nombreux chantiers ont été lancés depuis l'arrivée de l'AKP au pouvoir, tandis que la nomination de Binali Yildirim – un proche de R. T. Erdogan qui a le plus souvent occupé le poste de ministre des Transports depuis 2002 et qui s'est donc largement impliqué dans les grands travaux touchant à la construction d'autoroutes

[256] CARLIER R., « En Afrique, Erdogan veut la peau des écoles Gülen », *France24.com*, publié le 10 octobre 2017, www.france24.com/fr/20171010-turquie-mali-senegal-ecoles-africaines-mouvement-gulen-diplomatie-yavuz-selim, consulté en novembre 2017.
[257] INSEL A., 2015, *La nouvelle Turquie d'Erdogan*, La Découverte, 205 p.
[258] MORVAN Y., LOGIE S., 2014, *Istanbul 2023*, Editions B2, 144 p.

(17.500 km), de lignes à grande vitesse (1.213 km) et d'aéroports (29 plateformes)[259] – au poste de chef du gouvernement en mai 2016 marque ainsi la volonté du président turc d'appuyer la mise en œuvre des différents « mégaprojets » entrepris.

La Banque mondiale soulignait d'ailleurs en 2016 que la Turquie se démarquait nettement à l'échelle mondiale en enregistrant près de la moitié des investissements privés destinés au développement d'infrastructures[260]. La construction de multiples aéroports à travers le pays est tout particulièrement venue contribuer à un tel classement, les plateformes turques ayant fait l'objet d'investissements à hauteur de 45 milliards de dollars entre 2002 et 2015, ce qui en faisait le deuxième secteur après le développement de la production et de la distribution d'électricité. En concentrant plus de 35 milliards de dollars d'investissements (incluant la redevance de concession versée au gouvernement au cours des prochaines années), le projet de 3ème aéroport d'Istanbul (IGA) se classe d'ailleurs comme l'infrastructure la plus importante du pays.

Les projets développés par le gouvernement turc se caractérisent de fait par leur poids symbolique, souvent illustré à travers leurs dimensions hors du commun. Ainsi, le nouvel aéroport est présenté comme pouvant potentiellement devenir la plateforme la plus importante au monde – certains articles soulignent d'ailleurs que l'aéroport serait visible depuis la lune –, capable d'accueillir dans sa configuration maximale jusqu'à 150 millions de passagers par an[261]. On pourra ici aussi souligner le cas du pont de Canakkale dont l'inauguration est prévu en 2023 et qui serait alors le plus long pont suspendu au monde, la longueur de la travée principale atteignant d'ailleurs très exactement 2.023 mètres. R. T. Erdogan a ainsi pu souligner l'ampleur du projet, appelé à devenir un axe de transit majeur entre l'Europe et l'Asie[262] et venant dès lors renforcer le rôle de hub de la Turquie à l'échelle internationale.

Les ambitions nourries par le gouvernement turc concernant l'intégration du pays au sein des réseaux de gazoducs et d'oléoducs internationaux se sont traduites par l'implication des autorités dans différents projets favorisant l'émergence de la Turquie comme hub énergétique. Le développement de telles infrastructures reste toutefois largement dépendant des relations diplomatiques entretenues par la Turquie avec ses différents voisins, à l'image des tensions qui se sont accrues entre les gouvernements turc et russe au lendemain du tir

[259] "Binali Yildirim, a 'man of projects'", *Hürriyet Daily News*, publié le 19 mai 2016, www.hurriyetdailynews.com/binali-yildirim-a-man-of-projects--99385, consulté en mai 2016.
[260] "Turkey absorbs almost half of global private infrastructure investment in 2015: World Bank", *Hürriyet Daily News*, publié le 14 juin 2016, www.hurriyetdailynews.com/turkey-absorbs-almost-half-of-global-private-infrastructure-investment-in-2015-world-bank-100463, consulté en juin 2016.
[261] KÖMÜRCÜLER G., "Construction of new Istanbul airport officially starts under shadow of challenges, questions", *Hürriyet Daily News*, publié le 18 juillet 2015, www.hurriyetdailynews.com/construction-of-new-istanbul-airport-officially-starts-under-shadow-of-challenges-questions-85561, consulté en octobre 2015.
[262] "Canakkale bridge opens new era for martyrs: President Erdogan", *Hürriyet Daily News*, publié le 18 mars 2017, www.hurriyetdailynews.com/canakkale-bridge-opens-new-era-for-martyrs-president-erdogan-110977, consulté en avril 2017.

d'un missile turc contre un avion de chasse russe à la frontière entre la Turquie et la Syrie. La détérioration des relations entre R. T. Erdogan et V. Poutine a de fait conduit à la suspension du projet Turkish Stream, un gazoduc reliant la Russie à la Turquie en traversant la mer Noire et visant à permettre l'approvisionnement du continent européen tout en contournant l'Ukraine. Au lendemain de la réconciliation officielle entre les deux pays, V. Poutine a ainsi effectué une visite remarquée en Turquie au cours du mois d'octobre 2016, s'accompagnant de la signature d'un accord concernant le projet Turkish Stream entre les deux chefs d'Etat[263], tandis que les présidents turc et russe s'engageaient à coopérer davantage dans le cadre du conflit en Syrie.

Quelques jours plus tard, c'est le ministre de l'Energie israélien, Yuval Steinitz, qui réalisait un déplacement officiel sur le territoire turc, illustrant le souhait des deux pays de développer des coopérations énergétiques, tout particulièrement à travers l'exportation de gaz vers l'Europe via la Turquie[264]. On pourra également souligner que les autorités turques et israéliennes avaient officialisé la reprise de leurs relations diplomatiques quelques mois auparavant. De telles ambitions marquent ainsi la volonté du gouvernement turc de renforcer la place de hub de la Turquie dans différents secteurs (transports, échanges commerciaux, énergie). Le régime entend de fait appuyer sa position à l'échelle mondiale et s'affirmer comme un acteur influent tout en exerçant un certain contrôle sur son environnement régional.

b) Istanbul, une vitrine de la Turquie d'Erdogan

Les différents aménagements qui caractérisent les transformations en cours sur le territoire d'Istanbul intègrent tout particulièrement les plans du gouvernement. La ville constitue un symbole majeur de par sa localisation géographique, entre l'Europe et l'Asie aux yeux de nombreux observateurs, ainsi que par son rôle historique éminent en tant qu'ancienne capitale de l'empire ottoman. Le fait que R. T. Erdogan ait été maire d'Istanbul entre 1994 et 1998 semble par ailleurs influer sur l'activisme du président turc qui s'avère être encore aujourd'hui très impliqué dans les différents projets qui refaçonnent la métropole. Les autorités tendent ainsi à faire d'Istanbul une véritable vitrine de la Turquie, censée refléter la modernité du pays tout en mettant en avant une certaine influence islamique[265].

Le territoire de la métropole d'Istanbul est donc concerné par la mise en œuvre d'importants « mégaprojets », tel que le montre la figure 24. L'accent a notamment été mis sur le renforcement du rôle de hub de la ville, à travers la construction d'infrastructures

[263] "Erdogan, Putin sign agreement on Turkish Stream gas pipeline project", *Daily Sabah*, publié le 10 octobre 2016, www.dailysabah.com/energy/2016/10/10/erdogan-putin-sign-agreement-on-turkish-stream-gas-pipeline-project, consulté en octobre 2016.

[264] "Israel, Turkey discuss energy cooperation", *Haaretz*, publié le 13 octobre 2016, www.haaretz.com/israel-news/business/israel-turkey-discuss-energy-cooperation-possible-natural-gas-pipeline-1.5449159, consulté en octobre 2016.

[265] MORVAN Y., 2013, « L'aménagement du grand Istanbul : entre ambition géopolitique mondiale et enjeux fonciers locaux. Le troisième pont sur le Bosphore », *Hérodote*, La Découverte, n°148, pp. 197-210.

facilitant les flux entre les deux rives du Bosphore, ce que viennent illustrer les nombreux ponts et tunnels qui ont été réalisés ou sont actuellement en cours d'aménagement.

L'ouverture partielle de l'autoroute Nord Marmara, accompagnée par l'inauguration du troisième pont sur le Bosphore au cours de l'année 2016, ont marqué la réalisation d'un axe supplémentaire permettant le contournement de la métropole et participant donc au désengorgement des autres passages entre les deux rives du détroit. Ce nouvel axe autoroutier, prévu à terme pour s'étendre tant vers l'Est que vers l'Ouest, permet également d'offrir une connexion efficace entre les trois aéroports que comptera Istanbul à partir de l'automne 2018.

La construction du 3ème aéroport de la métropole apparaît d'ailleurs comme le projet le plus important parmi l'ensemble des infrastructures développées. Cela résulte tant de sa superficie que des investissements qu'il implique, tandis que le gouvernement entend renforcer le hub aérien d'Istanbul, envisageant de surpasser Dubaï en termes de passagers accueillis. La saturation actuelle de l'aéroport Atatürk, situé sur la rive européenne, constitue dès lors un frein pour l'expansion du trafic et empêcherait à terme Turkish Airlines de maintenir sa croissance. La compagnie turque a certes développé des liaisons au départ du second aéroport de la ville, sur la rive asiatique du Bosphore, mais une telle situation l'empêche cependant de s'appuyer sur un hub solide. La construction d'un troisième aéroport est donc apparue comme une solution attrayante pour le pouvoir en place afin de garantir l'attractivité d'Istanbul, tout en appuyant sa volonté de transformer la métropole et satisfaire certaines entreprises de travaux publics dont les dirigeants restent proches de l'AKP.

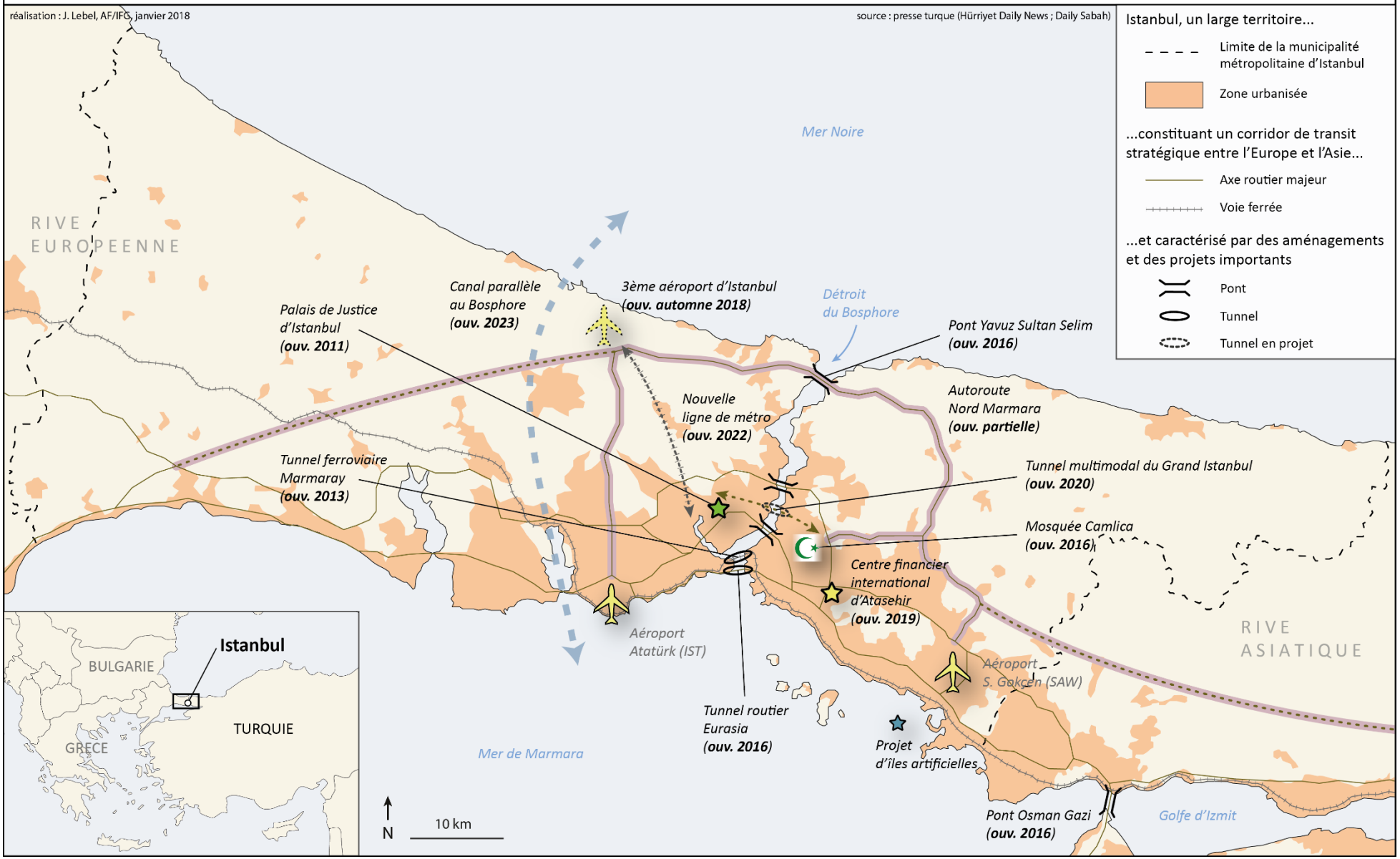
Le projet de canal parallèle au Bosphore viendrait quant à lui offrir une alternative au passage naturel dont la traversée s'avère être délicate pour de nombreuses embarcations, d'autant plus lorsqu'il s'agit de navires militaires ou transportant des substances à risque. Pour autant, les défis paraissent nombreux face à la réalisation d'une telle infrastructure[266], si bien que le gouvernement semble considérer l'accomplissement d'un tel projet comme un gage des ambitions sans limite actuellement portées par la Turquie. Face aux nombreuses critiques formulées par certains opposants ou sceptiques, le pouvoir en place n'a pas manqué de transformer certains arguments délicats à son avantage, tels que la création d'îles artificielles à partir des matières extraites durant la phase de creusement de l'ouvrage[267].

[266] SONMEZ M., "Canal Istanbul: Still hyped, still 'crazy'", *Al Monitor*, publié le 22 février 2017, www.al-monitor.com/pulse/originals/2017/02/turkey-canal-istanbul-project-lots-of-dreaming.html, consulté en mars 2017.

[267] "Three new artificial islands to be built off Istanbul's Pendik district", *Hürriyet Daily News*, publié le 15 février 2017, www.hurriyetdailynews.com/three-new-artificial-islands-to-be-built-off-istanbuls-pendik-district--109787, consulté en mars 2017.

Figure 24.

Des "mégaprojets" visant à renforcer le positionnement d'Istanbul en hub d'envergure mondiale



Au-delà des vastes infrastructures de transport et de communication, on pourra aussi souligner le cas du palais de justice d'Istanbul, inauguré en 2011 sur la rive européenne de la ville et qui s'apparente au plus vaste existant aujourd'hui en Europe. Le projet – vraisemblablement lancé lorsque les négociations progressaient entre l'UE et la Turquie – contraste avec les infrastructures plus récentes qui illustrent davantage la volonté du gouvernement de poursuivre une véritable stratégie d'insertion globale.

La construction de la mosquée Camlica, située sur la rive anatolienne et inaugurée en 2016, s'inscrit quant à elle dans un contexte où de nombreux membres de l'AKP marquent de plus en plus ouvertement leur attachement à l'islam. L'édifice, bâti sur une colline visible depuis une grande partie de la rive européenne d'Istanbul, a par ailleurs été présenté comme ayant les plus hauts minarets au monde[268]. On pourra enfin noter la création d'un centre financier international dans le quartier d'Atasehir qui vient appuyer les ambitions portées par le gouvernement sur le plan économique, notamment en incitant des institutions bancaires de renom à s'installer sur le territoire d'Istanbul. Le développement des activités de tels organismes viendrait dès lors contribuer à la visibilité internationale de la Turquie, tout en facilitant l'implication d'institutions internationales dans le financement de certains projets locaux.

Le développement de larges infrastructures apparaît ainsi comme une priorité pour le gouvernement AKP qui perçoit le secteur de la construction comme un moteur soutenant la croissance économique du pays. L'implication personnelle de R. T. Erdogan marque le caractère stratégique de ces projets, le président turc réalisant d'ailleurs régulièrement des déplacements médiatiques lors des cérémonies de lancement des travaux ou d'inauguration des nouveaux aménagements.

B – Des transformations qui suscitent un certain scepticisme et alimentent des contestations locales

a) Des prises de décisions opaques et bénéficiant aux proches du pouvoir

Les nombreux projets d'aménagement mis en œuvre par le gouvernement AKP depuis son arrivée au pouvoir en 2002 se sont inscrits dans le cadre de « partenariats public-privé », permettant au régime de souligner que les infrastructures ne coûteraient pas d'argent aux contribuables turcs. Un tel système a certes permis de réduire la dette publique, mais cela s'est accompagné d'une forte hausse de la dette privée qui s'avère être surtout financée par des pays du Golfe[269]. Par ailleurs, le gouvernement n'a pas hésité à réorienter les missions de

[268] "Camlica mosque to get highest minarets", *Hürriyet Daily News*, publié le 5 juillet 2012, www.hurriyetdailynews.com/camlica-mosque-to-get-highest-minarets-24768, consulté en novembre 2015.
[269] MORVAN Y., LOGIE S., 2014, *Istanbul 2023*, Editions B2, 144 p.

l'agence TOKI, désormais rattachée au cabinet du premier ministre et chargée des procédures d'expropriation afin de libérer les terrains concernés par des projets d'aménagement[270].

Seul un cercle restreint d'entreprises turques proches du pouvoir en place se voient chargées de la construction puis de l'exploitation des aménagements décidés par les autorités, tandis que ces dernières ont beaucoup modifié les lois concernant l'attribution des marchés publics au cours des dernières années[271]. On pourra ainsi souligner le cas du projet de 3ème aéroport d'Istanbul dont le consortium IGA[272] chargé de la construction a été créé sur mesure en octobre 2013. Il se compose en effet d'acteurs entretenant des liens étroits avec le gouvernement AKP, à commencer par Kalyon qui était d'ailleurs impliqué dans la transformation du parc Gezi en 2013[273]. Une telle proximité n'exclue dès lors pas l'existence de systèmes de corruption et de détournements de fonds publics, tandis que les différents projets portés par l'exécutif turc s'accompagnent souvent de la mise en œuvre de chantiers parallèles, tels que le développement de larges projets immobiliers bénéficiant dès lors d'une partie des terrains libérés par l'agence gouvernementale TOKI.

Le modèle de « partenariat public privé », privilégié par le gouvernement, ne manque cependant pas d'attirer l'attention de certains observateurs[274], les autorités publiques s'engageant notamment à compenser les pertes auprès des entreprises bénéficiant de la concession des infrastructures si ces dernières n'atteignent pas des seuils de rentabilité prédéfinis. Il apparaît d'ailleurs que plusieurs aménagements inaugurés au cours des années passées enregistrent des seuils de fréquentation en deçà des accords conclus avec l'Etat, à l'image du pont Osman Gazi, ou encore de l'ouvrage similaire récemment inauguré sur le Bosphore (pont Yavuz Sultan Selim), ainsi que du tunnel routier Eurasia qui s'avéraient tous les trois être déficitaires en 2017[275].

Alors que la Turquie reste affectée par une certaine instabilité, conduisant notamment à un ralentissement économique important à travers le pays au lendemain de la tentative de coup d'Etat survenue au cours de l'été 2016, la capacité du gouvernement à maintenir ses engagements afin de garantir l'activité des « mégaprojets » inquiètent certains observateurs. La création d'un fond souverain au début de l'année 2017 décidée par le gouvernement turc et regroupant les capitaux d'entreprises majeures du pays – banques nationales, Turk Telecom, ainsi que les parts détenues par l'Etat au sein de Turkish Airlines – a d'ailleurs pu être interprétée comme une certaine situation d'urgence à laquelle ferait face le

[270] L'agence, fondée en 1984, visait notamment à fournir des crédits à taux réduits pour la construction de logements. Voir MORVAN Y., LOGIE S., 2014, *op. cit.*

[271] INSEL A., 2015, *La nouvelle Turquie d'Erdogan*, La Découverte, 205 p.

[272] Voir le site internet associé : www.igairport.com/en/, consulté en juillet 2015.

[273] "Turkey clashes: Why are Gezi Park and Taksim Square so important?", *BBC.com*, publié le 7 juin 2013, www.bbc.com/news/world-europe-22753752, consulté en octobre 2015.

[274] SONMEZ M., "Could megaprojects spell mega trouble for Turkey's economy?", *Al Monitor*, publié le 2 novembre 2016, www.al-monitor.com/pulse/originals/2016/11/turkey-megaprojects-threaten-black-hole-coffer.html, consulté en janvier 2017.

[275] SONMEZ M., "Turkey's 'megaprojects' off to disappointing start", *Al Monitor*, publié le 29 mars 2017, www.al-monitor.com/pulse/originals/2017/03/turkey-mega-projects-off-to-disappointing-start.html, consulté en avril 2017.

gouvernement pour assurer le financement des infrastructures promises, tout particulièrement le nouvel aéroport d'Istanbul ainsi que le projet de canal parallèle au Bosphore[276].

On peut d'ailleurs noter que le fond a été créé dans le cadre d'un « décret législatif », un outil dont bénéficie le gouvernement turc depuis que l'état d'urgence a été instauré. Parallèlement, l'exécutif dispose désormais d'actifs dont la supervision et le contrôle par des autorités externes sont quasi inexistants[277]. Plutôt qu'un « fond souverain » à part entière, tel que cela a été présenté par les autorités, la manœuvre apparaît davantage comme la création d'un instrument visant à mobiliser des ressources permettant de financer le développement du pays[278].

Ainsi, le gouvernement entend appuyer la mise en œuvre de projets qu'il considère comme étant stratégiques pour l'avenir de la Turquie et ainsi garantir son rayonnement mondial. En mobilisant les parts de certaines entreprises turques, à commencer par Turkish Airlines qui bénéficie d'une certaine attractivité à l'échelle internationale grâce à son fort développement au cours de la décennie écoulée, les autorités prennent cependant le risque de mettre en péril l'un de leurs instruments les plus puissants.

b) Des projets qui ne font pas l'unanimité

Au-delà des questions que soulève leur financement, les « mégaprojets » suscitent un certain scepticisme au sein d'une partie de la population turque. La mobilisation découlant de la volonté du gouvernement de transformer le parc Gezi, situé dans le centre d'Istanbul, est d'ailleurs venue illustrer la réalité des contestations à l'encontre des différents projets d'aménagement menés de façon unilatérale par le gouvernement AKP. Celles-ci dénoncent également de façon plus large l'autoritarisme croissant du régime de R. T. Erdogan. Bien que le président turc ait renforcé ses prérogatives et largement limité les pouvoirs des opposants, des mouvements subsistent face à la réalisation des « mégaprojets ». On pourra ainsi rappeler que le groupe *Northern Forests Defense* (KOS), critiquant la construction du troisième aéroport d'Istanbul, a d'ailleurs été créé en juillet 2013[279], peu après le début des évènements du parc Gezi.

Pour autant, le gouvernement entend poursuivre la réalisation de ses différents projets d'aménagement afin de transformer la Turquie en fonction de ses ambitions immédiates. Il

[276] ZAMAN A., "Ankara shifts public assets to sovereign wealth fund", *Al Monitor*, publié le 7 février 2017, www.al-monitor.com/pulse/ru/contents/articles/originals/2017/02/turkey-sovereign-wealth-fund-bank.html, consulté en mars 2017.
[277] SONMEZ M., "Turkey's wealth fund is less about wealth and more about debt", *Al Monitor*, publié le 9 février 2017, www.al-monitor.com/pulse/originals/2017/02/turkey-wealth-fund-company-rescue-fund.html, consulté en mars 2017.
[278] SEZER C., "Turkish wealth fund more akin to national development bank: S&P", *Reuters*, publié le 10 février 2017, www.reuters.com/article/us-turkey-economy-fund-s-p/turkish-wealth-fund-more-akin-to-national-development-bank-sp-idUSKBN15P0ZW, consulté en mars 2017.
[279] Voir www.kuzeyormanlari.org/category/english/, consulté en juin 2015.

n'existe donc pas de réelles remises en question concernant de nombreux aménagements qui peuvent de fait paraître inadaptés à la réalité des besoins. La dimension « record du monde »[280] semble ainsi souvent l'emporter sur l'utilité concrète des infrastructures, tandis que l'envergure symbolique reste très présente dans les communications diffusées par le gouvernement. En affichant par exemple sa volonté de surpasser le hub aérien de Dubaï, le gouvernement turc appuie ses ambitions qu'il entend traduire à travers la réalisation de larges infrastructures, telles que le nouvel aéroport d'Istanbul qui pourrait potentiellement accueillir jusqu'à 150 millions de passagers par an. Le surdimensionnement de certaines infrastructures pose ainsi question, d'autant plus si l'Etat est tenu de verser des compensations lorsque les objectifs de fréquentation – et donc les seuils de revenus pour les entreprises en assurant la gestion – ne sont pas atteints. La rentabilité de nombreux projets apparaît donc loin d'être assurée et reste d'ailleurs vulnérable aux défis qui se posent actuellement pour le gouvernement turc.

Certains observateurs ne manquent d'ailleurs pas de souligner la potentielle déviation des objectifs réels des projets portés par le gouvernement turc. En effet, à travers leur ambition de transformation, les autorités appuient souvent des réaménagements plus vastes que l'infrastructure centrale en elle-même. C'est encore ici tout particulièrement le cas du 3ème aéroport d'Istanbul qui devrait ainsi s'accompagner de l'essor d'une quasi ville nouvelle, de larges projets immobiliers devant parallèlement être développés (centre commerciaux, quartiers résidentiels, infrastructures de loisirs, etc.) et font donc également l'objet d'attributions de la part du gouvernement[281].

Celui-ci peut dès lors satisfaire les entreprises proches du pouvoir à travers l'octroi d'ambitieux projets. Des opposants à la construction du 3ème aéroport d'Istanbul, ainsi que d'autres observateurs, se sont néanmoins étonnés que la possibilité d'une extension de l'aéroport Atatürk n'ait visiblement pas fait l'objet d'études plus approfondies[282]. Dans le même temps, le développement de la nouvelle plateforme au nord d'Istanbul paraît très ambitieux et il n'est pas certain que les prévisions de trafic énoncées par les promoteurs du projet soient atteintes aisément. On pourra par ailleurs souligner que la zone du futur aéroport stambouliote se trouve dans un espace appelé à se développer largement puisque l'autoroute Nord Marmara (accompagnée du troisième pont sur le Bosphore) passe à proximité, tandis que le projet de canal devrait rejoindre la mer Noire tout juste à l'ouest de la nouvelle plateforme aéroportuaire.

Le réalisme de certains projets, impliquant de larges investissements, apparaît également critiqué, notamment de par l'ampleur des travaux qui doivent dans certains cas

[280] MORVAN Y., LOGIE S., 2014, *Istanbul 2023*, Editions B2, 144 p.
[281] Northern Forests Defense (KOS), 2015, *The Third Airport Project*, Istanbul, 102 p., accessible à l'adresse suivante : www.kuzeyormanlari.org/category/english/, consulté en octobre 2015.
[282] Northern Forests Defense (KOS), 2015, *op. cit.*

être réalisés. Le canal parallèle au Bosphore, qualifié de « projet fou »[283], s'inscrit tout particulièrement dans cette catégorie, bien qu'il soit avéré que le détroit naturel reste un passage saturé et complexe pour de nombreuses embarcations. Concernant le 3ème aéroport d'Istanbul, certains spécialistes ont notamment exprimé leurs doutes quant à la pertinence de la localisation géographique de la nouvelle plateforme : la région est en effet réputée pour son brouillard persistant et ses vents forts qui pourraient dès lors perturber de façon fréquente le trafic aérien[284]. Enfin, l'impact écologique des différents projets développés reste généralement écarté des présentations officielles. Pour autant, l'essor de telles infrastructures et des aménagements associés se traduisent inévitablement par une accentuation du phénomène d'étalement urbain autour de la métropole, ce qui s'accompagne dès lors d'un fort rétrécissement des zones naturelles.

Les autorités turques préfèrent toutefois ignorer ces différents arguments et soutiennent le lancement de larges chantiers sans mener de véritables études publiquement accessibles. L'impératif pour R. T. Erdogan d'accomplir de vastes aménagements avant l'échéance de 2023 semble en effet davantage importer, les transformations se devant d'être rapides et visibles pour les électeurs de l'AKP, tandis que le gouvernement entend récompenser ses réseaux en attribuant des projets lucratifs aux entreprises dirigés par des proches du pouvoir en place et qui ont précédemment soutenu l'arrivée de l'ancien maire d'Istanbul à la tête de la Turquie.

[283] SIMSEK C., "Canal Istanbul 'crazy project' boosts real estate market but locals worried", *Hürriyet Daily News*, publié le 17 janvier 2018, www.hurriyetdailynews.com/canal-istanbul-crazy-project-boosts-real-estate-market-but-locals-worried-125895, consulté en février 2018.
[284] Northern Forests Defense (KOS), 2015, *op. cit.*

Chapitre 4

Les compagnies du Golfe comme outils de rayonnement international pour les émirats de Dubaï, d'Abu Dhabi et du Qatar

En appuyant le développement de puissants transporteurs, les émirats de Dubaï, d'Abu Dhabi et du Qatar sont venus renforcer leur visibilité à l'échelle internationale. Toutefois, un tel essor ne s'est pas opéré de façon uniforme et répond à des défis propres – mais parfois communs – aux trois émirats. Le transport aérien a historiquement joué un rôle précoce dans l'affirmation du pouvoir des familles régnant actuellement sur ces mêmes entités politiques, notamment à travers la perception de rentes issues de la localisation stratégique du Golfe sur les routes aériennes permettant aux Britanniques de rejoindre le sous-continent indien.

Au lendemain de l'indépendance des Etats de la côte de la Trêve en 1971, le développement de l'exploitation des hydrocarbures, ainsi que le renforcement de certaines plateformes commerciales – notamment Dubaï – ont permis aux régimes en place d'accumuler d'importants revenus et d'opérer des transformations radicales sur leurs territoires. Cela s'est tout particulièrement traduit par le lancement de compagnies d'envergure mondiale qui occupent aujourd'hui la tête de nombreux classements internationaux. Toutefois, au-delà de considérations purement commerciales, une telle stratégie vise avant tout à renforcer des liens d'interdépendance avec des Etats extra-régionaux afin de garantir la pérennité du pouvoir des régimes en place.

I – Des « Etats de la Trêve » sous tutelle britannique à l'émergence de puissantes entités indépendantes

A – Un essor différencié des émirats du Golfe sur fond de rivalités locales

a) *La formation des émirats du Golfe, un processus marqué par l'évolution des intérêts britanniques*

En s'impliquant progressivement dans une région qui constituait un espace de transit stratégique vers le sous-continent indien, le Royaume-Uni a joué un rôle important dans l'affirmation plus ou moins rapide des différents émirats du Golfe. L'influence britannique s'est tout particulièrement opérée à travers la signature d'accords de non-agression qui ont été soumis dès le début du XIXème siècle à des membres éminents des tribus basées sur les côtes septentrionales de la péninsule arabique. Cette volonté de pacifier la région découlait

avant tout du souhait des Britanniques d'assurer la sécurité de leurs routes maritimes rejoignant le sous-continent indien. La tribu Bani Yas, basée dans la région d'Abu Dhabi, a particulièrement profité de l'influence du Royaume-Uni qui est venue affaiblir ses concurrents de l'époque, à savoir les Qawasim qui se trouvaient dans la péninsule du Ras Musandam. Ces derniers étant relativement puissants dans le commerce maritime régional, les Britanniques ont dès lors cherché à limiter leur essor[285]. C'est donc dans un tel contexte qu'Abu Dhabi a pu émerger comme le plus influent centre de pouvoir politique et militaire sur la côte de la Trêve au cours du XIXème siècle.

La souveraineté de Dubaï a, quant à elle, longtemps oscillé entre les Bani Yas et les Qawasim, avant d'échapper à Abu Dhabi en devenant une entité autonome. L'indépendance du nouvel émirat a bénéficié d'un certain soutien des Qawasim qui ont préféré voir émerger un territoire faisant office de zone tampon face au pouvoir des Bani Yas. Alors que les premiers traités de non-agression soumis par le Royaume-Uni à certains dirigeants de la côte remontaient à 1820, date à laquelle Dubaï n'était pas encore indépendant, les Britanniques n'ont pas hésité à en faire signer de nouveaux en 1835 afin d'élever Dubaï au même rang que celui de ses voisins. Cette stratégie britannique visant à favoriser les divisions dans la région a dès lors permis au Royaume-Uni de s'assurer qu'aucun bloc trop puissant ne puisse émerger et donc remettre en cause le maintien de ses routes maritimes[286].

Plus à l'est, le Qatar et Bahreïn doivent leur développement à l'installation de la tribu Bani Utbah – dont fait partie la famille Khalifa, régnant actuellement à Bahreïn – originaire du Koweït et ayant décidé de s'implanter à la fin du XVIIIème siècle sur la côte ouest qatarie. Rapidement, ceux-ci s'emparent de l'archipel bahreïni et décident par la suite de transférer leur industrie perlière jugée plus prometteuse à Bahreïn. Alors que le Koweït et Bahreïn ont vu naître une véritable communauté de marchands ayant une certaine influence économique et politique, le Qatar est resté en retrait d'une telle dynamique dont les conséquences sont encore visibles aujourd'hui.

L'influence croissante de la famille Al Thani, qui dirige actuellement l'émirat, s'est opérée à travers des jeux d'alliance avec d'autres tribus de la péninsule, ce qui n'a pas manqué de susciter des tensions avec les Khalifa qui, depuis Bahreïn, considéraient le Qatar comme partie intégrante de leur zone d'influence. L'intervention des Britanniques s'est ici aussi avérée déterminante pour la reconnaissance du Qatar comme une entité politique distincte de Bahreïn lorsque le Royaume-Uni a imposé en 1868 un accord entre les deux voisins ennemis, toujours dans l'optique de pacifier la région[287].

L'essor des dynasties régnant aujourd'hui sur les émirats du Golfe s'est donc appuyé sur les différents traités que celles-ci ont signés avec les Britanniques au cours du XIXème et

[285] HEARD-BEY F., 1999, *Les Emirats arabes unis*, Karthala, Paris, 494 p.
[286] DAVIDSON C., 2008, *Dubai – The Vulnerability of Success*, Hurst & Company, London, 376 p.
[287] GRAY M., 2013, *Qatar – Politics and the Challenges of Development*, Lynne Rienner Publishers, London, 271 p.

du XXème siècle. De tels accords leur ont de fait conféré une certaine légitimité pour gouverner sur des entités politiques nouvellement créées. Cette dynamique permet notamment de mieux comprendre la réalité de la frontière floue qui existe aujourd'hui entre les institutions gouvernementales et les familles au pouvoir, l'essor des deux étant historiquement lié.

La survie et l'autonomie de ces entités politiques de taille réduite dans la première moitié du XXème siècle ne résultent toutefois que du maintien de la présence britannique dans la région. De fait, l'Iran affirmait à la même époque sa souveraineté, tandis que l'Arabie Saoudite se formait progressivement au travers des conquêtes d'Ibn Saoud sur la péninsule arabique. Face à ces dynamiques externes, des menaces internes ont également pesé sur la stabilité et le développement des émirats du Golfe : ceux-ci abritent de fait une population limitée et dispersée, tandis que les allégeances fluctuantes de certaines tribus auprès des familles régnantes ont pu fragiliser le pouvoir de certains dirigeants. Le déclin brutal de l'économie perlière – qui constituait à l'époque la principale source de revenus pour de nombreuses familles – découlant de la crise économique de 1929 dans les pays occidentaux (chute de la demande) et de l'arrivée sur le marché des perles de culture japonaises (chute des prix) a également largement affecté l'économie locale[288].

Le Royaume-Uni a cependant mené une stratégie habile lui permettant de se maintenir au sein des émirats, sans pour autant être réellement contesté ou même assimilé à une puissance d'occupation. De fait, les émirs locaux restaient libres de gérer les affaires intérieures, bien qu'en contact étroit avec le résident britannique (représentant officiel du Royaume-Uni dans la région) qui ne manquait pas d'intervenir en cas de litiges entre les émirats[289]. Le Royaume-Uni s'est ainsi appuyé sur des dynasties régnantes qu'il avait préalablement élevé au rang de dirigeants en leur reconnaissant un territoire souverain comme cela a été décrit plus haut, et ce en fonction de ses propres intérêts dans la région.

Toutefois, pour se prémunir d'éventuelles critiques émanant des populations locales, le Royaume-Uni s'est attaché à asseoir la légitimité des familles régnantes, tout particulièrement en mettant en place un système de concessions assurant des revenus aux émirs et leur permettant donc d'exercer un réel pouvoir tout en se distinguant du reste de la population. Dans la mesure où la localisation géographique des émirats du Golfe – sur un axe permettant aux Britanniques de rejoindre le sous-continent indien – constituait l'un des principaux facteurs motivant la présence du Royaume-Uni dans la région, les Britanniques ont pu exploiter cette situation à travers le versement de rentes aux différents émirs, ce qui a donc permis de garantir l'existence des émirats du Golfe et donc assurer le maintien au pouvoir des familles régnantes.

[288] HEARD-BEY F., 1999, *op. cit.*
[289] HEARD-BEY F., 1999, *op. cit.*

b) Le développement précoce du transport aérien : entre rente financière et légitimation du pouvoir des familles régnantes

C'est notamment à travers le développement du transport aérien que les émirats du Golfe ont émergé au cours du XXème siècle. De fait, le système de rentes mis en place par les Britanniques à la fin des années 1920 s'est traduit par le versement de taxes en échange de l'octroi de droits d'atterrissage pour les appareils d'Imperial Airways. En reliant Bassora à Bombay, ainsi que Le Caire à Karachi, les avions britanniques devaient en effet faire escale dans le Golfe afin de s'approvisionner en carburant. Alors que certains dirigeants locaux sont restés méfiants et peu enclins à accorder des droits d'atterrissage aux appareils d'Imperial Airways, d'autres émirs se sont avérés être plus réceptifs aux offres des Britanniques. Ainsi, Sharjah puis Dubaï se sont rapidement montrés intéressés, tandis qu'Abu Dhabi et Ras Al Khaimah ont dans un premier temps préféré refuser les demandes du Royaume-Uni. C'est dans un tel contexte que les Britanniques ont aménagé en 1939 de bonnes infrastructures aéroportuaires sur le territoire de Sharjah, permettant dès lors à Imperial Airways d'opérer ses vols dans de meilleures conditions et faisant ainsi de l'émirat la seule entité régionale disposant d'un tel aménagement pendant plusieurs décennies[290].

De son côté, Dubaï ne percevait des taxes aériennes qu'à travers l'atterrissage d'hydravions dans la crique de la ville, ce qui assurait un revenu confortable à l'émirat, sans pour autant rivaliser avec le dynamisme de Sharjah à l'époque. Said Al Maktoum, à la tête de Dubaï, ne manquait cependant pas d'acheter sur ses propres fonds les sièges libres à bord des appareils desservant l'émirat afin de soutenir artificiellement la demande et donc s'assurer de la pérennité des accords conclus avec le Royaume-Uni et des nombreux avantages qui en découlaient[291]. On peut ainsi souligner l'implication personnelle de l'émir de Dubaï dans les questions aéronautiques qui étaient déjà perçues à l'époque comme primordiales pour la sécurité et l'économie de l'émirat, et ce bien avant la création de la compagnie Emirates Airline en 1985. Cela montre dès lors la familiarité du régime quant aux politiques de soutien au transport aérien et peut expliquer la permanence de certaines pratiques que l'on retrouve actuellement, telles que la présence de membres éminents de la famille régnante dubaïote au sein de la direction d'Emirates Airline.

Alors que Sharjah tirait d'importants bénéfices découlant de sa position stratégique dans le réseau de routes aériennes britannique, Dubaï pouvait compter sur la présence d'une communauté active de marchands basés sur son territoire. L'émirat avait en effet dès le début du XXème siècle mis en œuvre des politiques volontaristes visant à faciliter l'installation de nouveaux ressortissants, notamment à travers l'octroi de terrains pour des migrants arrivant de Perse, ou encore le retrait des barrières douanières[292]. Positionné de façon centrale sur la côte de la Trêve, du Qatar à Ras Al Khaimah, Dubaï a ainsi pu s'ériger en véritable centre de

[290] DAVIDSON C., 2008, *Dubai – The Vulnerability of Success*, Hurst & Company, London, 376 p.
[291] DAVIDSON C., 2008, *op. cit.*
[292] DAVIDSON C., 2008, *op. cit.*

redistribution pour l'ensemble du littoral, tout en concurrençant son voisin perse, le port de Lingah, pour le transit des marchandises vers l'Inde.[293]

Dès les années 1940, il est d'ailleurs avéré que Dubaï supplante largement son voisin Sharjah puisque l'émirat concentre la quasi-totalité des activités économiques de la côte et enregistre une forte croissance démographique, à tel point que les Britanniques déménagent rapidement leurs services administratifs régionaux de Sharjah à Dubaï. La famille Al Maktoum entreprend également dès 1958 le dragage de la baie de la ville afin de renforcer l'attractivité du port maritime local et accueillir des navires plus importants[294].

Il devient très vite nécessaire aux yeux de Rashid Al Maktoum d'aménager un aéroport sur le territoire de l'émirat afin de faciliter son rayonnement international, ce à quoi s'oppose Sharjah, craignant d'être définitivement dépassé par son ambitieux voisin. Les Britanniques ne jugeant pas l'infrastructure nécessaire, c'est donc l'émir qui prend en charge financièrement l'ensemble des travaux qui s'achèveront au cours des années 1960. Rapidement, Gulf Aviation (ancêtre de Gulf Air, aujourd'hui basée à Bahreïn) et Kuwait Airways ouvrent des liaisons vers Dubaï, tandis que la British Overseas Airways Corporation (BOAC, successeur d'Imperial Airways) refuse de desservir l'émirat, jugeant l'escale non rentable. La compagnie britannique finit pourtant par ouvrir des liaisons, tandis que l'émir Rashid réplique la stratégie de son père en achetant à l'avance des sièges sur les vols de la BOAC et en assurant personnellement au transporteur un minimum de 60% de places vendues à bord de chaque rotation, ce qui était considéré par le transporteur comme le seuil nécessaire pour maintenir l'exploitation de ses vols[295].

Par ailleurs, la BOAC soutient la création de la compagnie Gulf Air (sous le nom de Gulf Aviation) en 1950, ce qui permet aux émirats de disposer d'un transporteur local assurant des liaisons entre les différents centres régionaux, ainsi que vers les champs de pétrole nouvellement découverts afin de faciliter leur exploitation (transferts de main d'œuvre)[296].

Dans un contexte de restrictions budgétaires et de dénonciation croissante des stratégies impérialistes des Etats occidentaux portée par leurs opinions publiques, les Britanniques annoncent en 1967 leur intention de mettre fin à leur présence sur les territoires situés à l'est d'Aden, une décision qui concerne donc les émirats du Golfe. La nouvelle est accueillie dans la panique et l'appréhension par les familles régnantes dont le pouvoir découle principalement de la bienveillance du Royaume-Uni comme expliqué auparavant, à tel point que l'émir Rashid (Dubaï) et l'émir Zayed (Abu Dhabi) tentèrent de négocier une prolongation de la présence britannique, en se montrant prêts à la financer dans son intégralité. L'administration britannique se contenta cependant de maintenir sa décision, malgré l'arrivée des conservateurs au pouvoir à la suite des élections générales de 1970 et dont la campagne

[293] HEARD-BEY F., 1999, *Les Emirats arabes unis*, Karthala, Paris, 494 p.
[294] HEARD-BEY F., 1999, *op. cit.*
[295] DAVIDSON C., 2008, *op. cit.*
[296] DAVIDSON C., 2008, *op. cit.*

s'était montrée très critique concernant les choix du précédent gouvernement en matière de politique étrangère. Le Royaume-Uni restera toutefois présent aux côtés des émirats dans le cadre des laborieuses négociations portant sur la création d'une Fédération regroupant l'ensemble des monarchies du Golfe anciennement sous la tutelle des Britanniques. Celle-ci débouchera cependant sans la participation de Bahreïn et du Qatar.

L'indépendance des émirats du Golfe en 1971 marque donc un renforcement des stratégies individuelles, ce que l'on retrouve tout particulièrement dans le secteur aérien. Au lendemain du retrait britannique de la région, le contrôle de Gulf Air est assuré de façon conjointe par les émirats de Bahreïn, du Qatar, d'Abu Dhabi et du sultanat d'Oman[297]. Pour autant, la compagnie est particulièrement bien implantée à Manama où les dirigeants de la monarchie, conscients des réserves en hydrocarbures limitées de Bahreïn, mettent de façon précoce l'accent sur une ambitieuse politique de diversification économique* afin d'ériger l'archipel en centre financier de renom mondial.

Le Koweït lance, quant à lui, sa compagnie nationale, Kuwait Airways, en 1954, alors que l'émirat commençait à accumuler des revenus issus de l'exploitation des hydrocarbures. Toutefois, les familles régnantes du Koweït et de Bahreïn apparaissent freinées dans leurs projets d'essor sur la scène internationale, ces derniers ne pouvant être réellement menés de façon unilatérale face à une société civile active et mobilisée au sein d'institutions plus démocratisées qu'au Qatar et aux Emirats arabes unis. Aussi, l'invasion irakienne du Koweït au début des années 1990, et l'ombre constante de l'Iran sur Bahreïn et sa majorité chiite face à une famille régnante sunnite, conduisent les dirigeants locaux à concentrer leurs actions dans d'autres secteurs, délaissant ainsi le transport aérien et ouvrant la voie à d'autres concurrents basés au sein des émirats voisins.

Ne pouvant se satisfaire des liaisons de Gulf Air partagées entre les différents émirats, Dubaï, le Qatar, puis Abu Dhabi se sont dès lors lancés à différentes périodes dans la création de leur propre compagnie aérienne sur laquelle ils exerceront un contrôle total. Les revenus issus de l'exploitation des hydrocarbures (tout particulièrement au Qatar et à Abu Dhabi) ainsi que l'émergence d'une plateforme commerciale à Dubaï permettront aux trois émirats de disposer d'importantes ressources qui serviront à poursuivre des projets de développement ambitieux[298].

Emirates Airline (1985), Qatar Airways (1993) et Etihad Airways (2003) apparaissent aujourd'hui comme de véritables outils stratégiques au service des politiques mises en œuvre par leurs territoires d'ancrage. Cela s'observe notamment sur le plan économique puisque le développement du secteur aérien vient appuyer la diversification des activités des émirats (promotion des secteurs touristique ou encore financier par exemple), tandis que l'existence

[297] HOOPER P., WALKER S., MOORE C., AL ZUBAIDI Z., 2001, "The development of the Gulf region's air transport networks – The first century", *Journal of Air Transport Management*, Elsevier, pp. 325-332.

[298] ULRICHSEN K., 2015, "Gulf Airlines and the changing map of Global Aviation", Center for the Middle East, Rice University's Baker Institute for Public Policy, 22 p., accessible à l'adresse suivante : https://scholarship.rice.edu/bitstream/handle/1911/91830/CME-pub-GulfAviation-062515.pdf?sequence=1&isAllowed=y, consulté en septembre 2015.

d'un réseau aérien mondial au départ de chacune des entités renforce leur visibilité internationale. Parallèlement, les nouvelles liaisons aériennes viennent illustrer les relations d'interdépendance qui se développent avec de nombreux autres Etats à l'échelle mondiale.

B – Des stratégies de développement visant à garantir la pérennité du pouvoir des familles régnantes

a) De la découverte des hydrocarbures à la gestion de puissants fonds souverains

L'indépendance des émirats du Golfe en 1971 s'est accompagnée d'un essor important des industries pétrolière et plus tardivement gazière. Ces dernières ont tout particulièrement favorisé le développement d'Abu Dhabi et du Qatar, tandis que l'émirat de Dubaï a pu s'appuyer sur son dynamisme commercial, les réserves en hydrocarbures étant limitées sur son territoire. Ainsi, les revenus découlant des concessions pétrolières, des exportations d'hydrocarbures et des activités liées aux échanges commerciaux ont permis la constitution d'importants fonds souverains dans la région, ces derniers apparaissant aujourd'hui parmi les plus puissants de la planète.

Les fonds de l'*Abu Dhabi Investment Authority* (ADIA, créée en 1976) se chiffraient à hauteur de 600 milliards de dollars en 2008 selon Standard & Poors – soit près de cinq fois le PIB de de l'émirat – ce qui en faisait déjà l'un des plus riches au monde[299]. D'après les données du *Sovereign Wealth Fund Institute*[300], l'ADIA disposait en 2018 de 828 milliards de dollars et se classait en troisième position à l'échelle mondiale – derrière la Norvège et la Chine (*China Investment Corporation*) –, tandis que le second fond de l'émirat, Mubadala, était estimé à environ 125 milliards, bénéficiant d'une fusion en 2016 avec les activités d'*International Petroleum Investment Company* (IPIC) afin de mieux faire face à la chute des cours des hydrocarbures qui ont largement affecté Abu Dhabi[301].

La *Qatar Investment Authority* (QIA, créée en 2005) gérait, quant à elle, entre 50 et 70 milliards de dollars en 2008 – soit deux fois le PIB du pays à l'époque[302]. Ses fonds étaient néanmoins évalués en 2018 à hauteur de 320 milliards par le *Sovereign Wealth Fund Institute*, illustrant donc une forte progression au cours de la décennie écoulée, marquant le net développement de l'industrie gazière au Qatar, notamment à travers les exportations de gaz naturel liquéfié (GNL) qui ont progressé vers l'Asie orientale.

[299] MOURVELAT P., 2009, « Les fonds souverains au Moyen-Orient », *Revue d'économie financière*, vol. 9, numéro hors-série, pp. 99-107.
[300] Classement régulièrement mis à jour et accessible à l'adresse suivante : https://www.swfinstitute.org/sovereign-wealth-fund-rankings/, consulté en février 2018.
[301] KERR S., "Abu Dhabi to merge sovereign wealth funds Ipic and Mubadala", *Financial Times*, publié le 29 juin 2016, www.ft.com/content/99337866-3dcf-11e6-8716-a4a71e8140b0, consulté en septembre 2016.
[302] MOURVELAT P., 2009, *op. cit.*

Concernant Dubaï, l'émirat abrite l'*Investment Corporation of Dubai* (ICD) qui possédait il y a dix ans plus de 80 milliards de dollars[303] et était évalué en 2018, toujours selon le *Sovereign Wealth Fund Institute*, à près de 210 milliards. Malgré les effets de la crise économique et financière mondiale de 2008-2009 qui ont vraisemblablement affecté certains actifs détenus par ces différents fonds souverains, ces derniers restent de puissants outils directement contrôlés par les familles régnantes et participent pleinement aux politiques de diversification économique mises en œuvre. Une telle stratégie se traduit notamment par un soutien direct au développement de secteurs locaux, tels que le transport aérien, ainsi que de nombreux investissements réalisés à l'étranger.

Certains observateurs n'hésitent d'ailleurs pas à s'interroger sur les outils politiques que ces larges réserves financières peuvent constituer[304]. De fait, les nombreux investissements internationaux réalisés par les émirats du Golfe ont été opérés par l'intermédiaire des fonds souverains cités plus haut, ce qui leur a permis de gagner en influence vis-à-vis de certains acteurs. Dans le secteur aérien, cela a par exemple pu s'observer à travers la stratégie développée jusqu'à récemment par Etihad Airways. En faisant son entrée dans le capital de différentes compagnies aériennes, notamment sur le continent européen, la compagnie d'Abu Dhabi s'est appuyée sur les fonds disponibles au sein de l'ADIA afin de financer ses opérations.

Les activités des entreprises basées à Doha, Abu Dhabi et Dubaï – à commencer par les compagnies aériennes locales – dépendent donc de ces institutions financières avec lesquelles elles entretiennent des liens plus ou moins directs : ICD détient Emirates Airline depuis 2008[305], tandis que QIA participe directement aux activités de Qatar Airways suite au rachat par l'Etat d'une partie de la compagnie en 1999, puis de la totalité en 2013 (les différents actionnaires ont cependant toujours été des proches du pouvoir, ce qui ne laisse aucun doute quant à l'implication des dirigeants qataris depuis la création du transporteur en 1993).

Gérés de façon relativement opaque, les fonds souverains du Golfe constituent de réels instruments au service des politiques de diversification économique mises en œuvre par les dirigeants qui entendent préparer l'ère « post-hydrocarbure ». A l'échelle régionale, ces mêmes fonds permettent le financement d'infrastructures assurant le développement d'activités s'inscrivant en dehors des industries pétrolière et gazière. Toutefois, les différents

---

[303] BEHRENDT S., 2008, "When Money Talks", *Canergie Papers*, Canergie Middle East Center, n°12, 25 p., http://carnegieendowment.org/files/arab_sovereign_wealth_funds.pdf, consulté en mai 2015. On peut aussi souligner l'existence d'importants fonds souverains au Koweït (Kuwait Investment Authority – le premier fond au monde, créé en 1953) et en Arabie Saoudite (Saudi Arabia Monetary Agency, qui s'apparente en réalité à la Banque centrale du royaume).

[304] Sven Behrendt, spécialiste des questions de géoéconomie et des fonds souverains, estime par exemple que ces fonds constituent « *des instruments de politique économique publique et, parfois, de politique étrangère* », tout en ajoutant qu'ils « *ne gèrent pas des fortunes privées mais aident au contraire à faire avancer les intérêts* [des Etats associés] ». Voir www.geoeconomica.com/, consulté en mai 2015.

[305] "Emirates and Dnata now under ICD", *Gulf News*, publié le 30 décembre 2008, www.gulfnews.com/business/aviation/emirates-and-dnata-now-under-icd-1.47280, consulté en novembre 2015.

projets de diversification menés dépendent directement des revenus issus des hydrocarbures. Il reste donc difficile de considérer l'essor de nouveaux secteurs sans réels liens avec les rentes énergétiques. Par ailleurs, l'exploitation et l'exportation d'hydrocarbures représentent encore une part importante du PIB dans de nombreuses monarchies du Golfe.

C'est tout particulièrement ce que souligne Matthew Gray dans sa théorie des « Etats rentiers avancés », montrant ainsi les limites des politiques de diversification économique mises en œuvre jusqu'à présent[306]. Il est d'ailleurs intéressant de rappeler qu'au plus fort de la crise économique et financière mondiale en 2009, Dubaï s'est trouvé contraint de recevoir 10 milliards de dollars de l'émirat d'Abu Dhabi – le seul disposant de très larges réserves en hydrocarbures au sein de la fédération – afin d'effacer ses nombreuses dettes accumulées[307]. En tant que hub mondial inséré dans les réseaux internationaux, Dubaï s'avère être en effet très vulnérable aux soubresauts de l'économie mondiale. Ainsi, les difficultés financières de l'émirat venaient potentiellement mettre en péril la cohésion de l'ensemble de la Fédération qui dépend en partie de l'attractivité économique de Dubaï[308], ce qui a poussé Abu Dhabi à intervenir grâce à ses importantes réserves financières.

b) Des « Etats rentiers avancés » et dépendants de la présence d'acteurs externes à la région

Dans sa théorie de « l'Etat rentier avancé », M. Gray souligne l'existence des caractéristiques propres aux émirats du Golfe, tout en indiquant que les attributs classiques de « l'Etat rentier » ne sont pas suffisants pour décrire leur fonctionnement et expliquer le maintien des pouvoirs en place[309]. De fait, ces derniers ne se contentent pas d'accumuler une rente financière issue de l'exploitation des hydrocarbures et permettant de subventionner les services publics tout en cooptant***** les potentiels voix dissonantes au sein de l'opinion publique. Leur stratégie se caractérise également par un activisme croissant sur la scène internationale, le développement d'infrastructures de large envergure censées assurer leur rayonnement mondial, mais aussi la promotion d'un modèle économique présenté comme « libéral » –cependant limité aux secteurs et aux entreprises scrupuleusement désignés par les familles régnantes.

Ainsi, les compagnies aériennes locales constituent des outils stratégiques pour le développement des monarchies du Golfe et celles-ci restent totalement contrôlées par l'Etat. Parallèlement, les aéroports soutiennent l'arrivée de concurrents internationaux afin d'appuyer l'image d'ouverture mondiale portée par les émirats du Qatar ou encore de Dubaï,

---

[306] GRAY M., 2011, "A Theory of 'Late Rentierism' in the Arab States of the Gulf", Center for International and Regional Studies, Georgetown University, Doha, 44 p., https://repository.library.georgetown.edu/bitstream/handle/10822/558291/CIRSOccasionalPaper7MatthewGray2011.pdf?sequence=5, consulté en mai 2015.

[307] "UAE, Abu Dhabi roll over $20 billion of Dubai's debt", *Reuters*, publié le 16 mars 2014, www.reuters.com/article/us-emirates-dubai-debt/uae-abu-dhabi-roll-over-20-billion-of-dubais-debt-idUSBREA2F0EQ20140316, consulté en août 2015.

[308] Dubaï est le second contributeur au budget de la Fédération, loin derrière Abu Dhabi cependant.

[309] GRAY M., 2011, *op. cit.*

tout en tirant profit des flux associés, censés contribuer à la croissance économique locale (essor du tourisme, des échanges commerciaux, etc.).

La figure 25 vient détailler les dynamiques à l'œuvre qui permettent aux émirats du Golfe, et tout particulièrement Dubaï, Abu Dhabi et le Qatar, de conserver une certaine stabilité. Les différents paramètres, à travers les stratégies mises en œuvre par les familles régnantes, s'avèrent être liés les uns aux autres. Comme cela a été détaillé plus haut, l'exploitation des hydrocarbures – qui a constitué un tournant majeur pour l'économie régionale – a entrainé la perception de rentes financières conséquentes, permettant d'alimenter d'importants fonds souverains, tout en finançant le développement de puissantes compagnies aériennes notamment. De façon plus générale, les larges réserves financières permettent aujourd'hui aux émirats de soutenir des politiques de diversification économique afin de préparer « l'après-pétrole », tandis que la population nationale bénéficie au quotidien de subventions généreuses, éliminant toutes formes de contestation sociale potentielle.

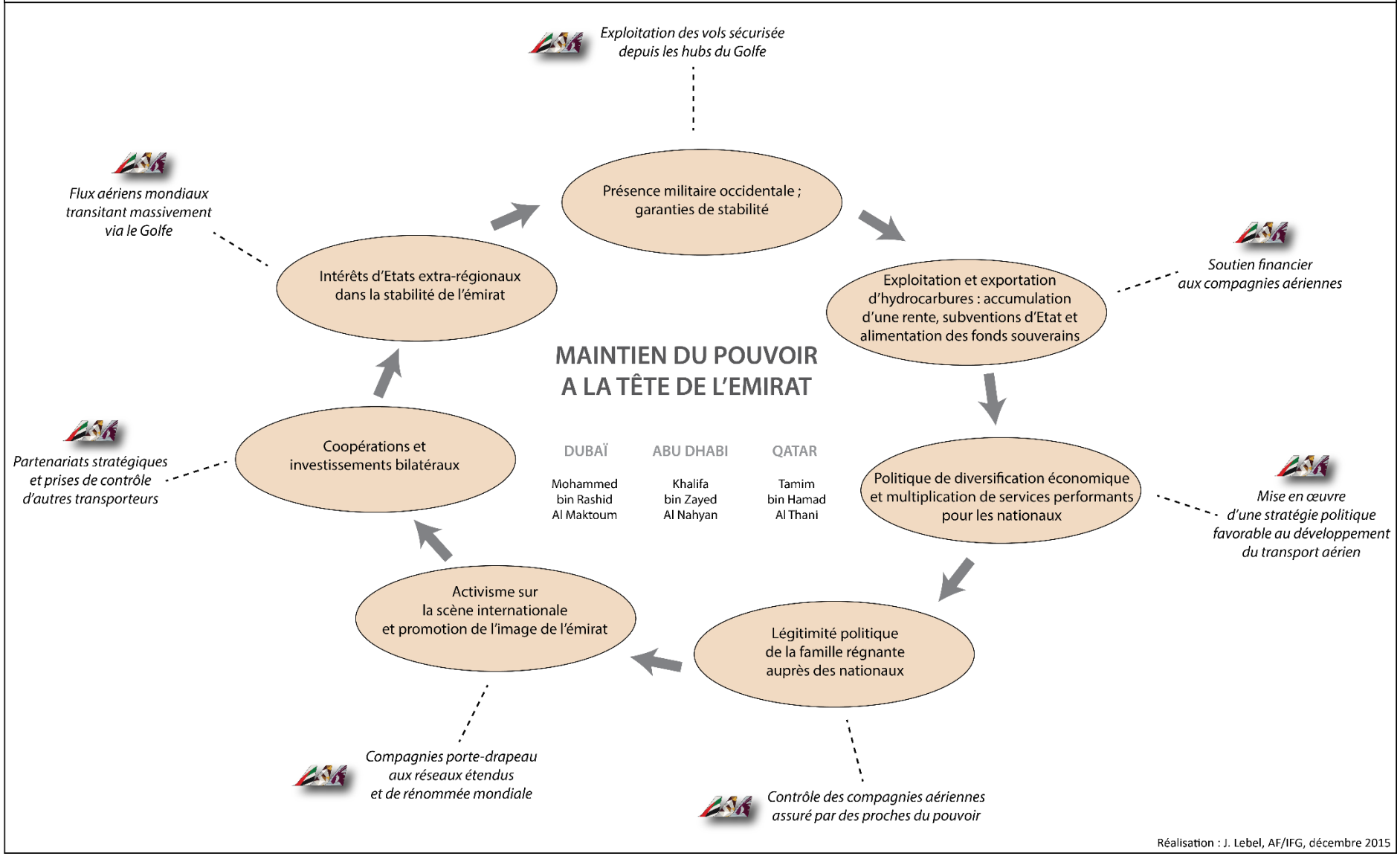
Les familles régnantes peuvent ainsi s'appuyer sur l'image de réussite économique véhiculée par les émirats du Qatar, d'Abu Dhabi et de Dubaï, ce qui leur confère une certaine forme de légitimité pour gouverner. Parallèlement, leur implication directe au sein du développement de différents secteurs d'activité, tel que le transport aérien, ne fait l'objet d'aucune critique locale. Enfin, les dirigeants développent également un certain activisme sur la scène internationale, renforçant la visibilité des émirats du Golfe à l'échelle mondiale. L'important réseau déployé par Emirates Airline, Qatar Airways et Etihad Airways participe pleinement à une telle dynamique. Les multiples liaisons existantes viennent d'ailleurs matérialiser les coopérations et investissements bilatéraux qui se développent entre leurs territoires d'ancrage et des Etats tiers. Ces derniers s'avèrent être en retour de plus en plus enclins à s'assurer de la stabilité des émirats où ils disposent d'intérêts croissants (signatures de contrats commerciaux, coopérations économiques et diplomatiques, etc.).

En faisant transiter un grand nombre de voyageurs internationaux sur leurs hubs, les compagnies du Golfe viennent aussi renforcer le caractère stratégique de leurs territoires d'ancrage qui apparaissent dès lors comme des nœuds majeurs au sein des réseaux aériens internationaux et dont l'instabilité potentielle affecterait de nombreux acteurs externes à la région. C'est dans un tel contexte que certains Etats – en premier lieu les Etats-Unis, le Royaume-Uni, ainsi que la France – ont développé leur présence militaire à travers les émirats du Golfe. Leur implication permet aux autorités locales de voir leur sécurité garantie et ainsi protéger le développement des activités locales (extraction des hydrocarbures, croissance du secteur aérien, essor du tourisme, etc.) qui peuvent dès lors s'inscrire dans un environnement stable.

Figure 25.

La stabilité des monarchies du Golfe, un modèle fragile aux paramètres multiples et liés les uns aux autres

Les compagnies aériennes locales, entre acteurs bénéficiaires des stratégies politiques des émirats et outils au service de la pérennité des pouvoirs en place



Réalisation : J. Lebel, AF/IFG, décembre 2015

On peut ainsi observer que le secteur aérien, à travers les puissantes compagnies localement basées, joue un rôle majeur dans la stratégie globale mise en œuvre par les émirats de Dubaï, d'Abu Dhabi et du Qatar. Tout en venant renforcer certains aspects du modèle de développement porté par les autorités locales, les compagnies du Golfe bénéficient dans le même temps de la stabilité des émirats pour étendre leurs activités et renforcer leur rôle afin d'assurer le maintien au pouvoir des familles régnantes dont elles sont complètement dépendantes. Le président du conseil d'administration d'Emirates Airline, Ahmed bin Said Al Maktoum, se trouve en effet être l'oncle de l'émir de Dubaï, Mohammed bin Rashid Al Maktoum, tandis qu'Etihad Airways est présidé par Hamad Al Nahyan, le demi-frère du président des Emirats arabes unis et émir d'Abu Dhabi, Khalifa Al Nahyan. Enfin, l'emblématique directeur général de Qatar Airways, Akbar Al Baker, a été nommé en 1996 par l'émir Hamad Al Thani au lendemain de son accession au pouvoir[310].

La figure 26 vient quant à elle souligner le caractère stratégique des monarchies du Golfe qui abritent d'importantes réserves en hydrocarbures dont l'extraction a entraîné l'émergence de routes d'exportation maritimes majeures, notamment via le détroit d'Ormuz qui permet ainsi aux tankers de rejoindre les autres continents. A cela vient s'ajouter l'ouverture de nombreuses bases militaires étrangères sur le territoire des émirats. Les présences de la Vème flotte américaine à Bahreïn, ou encore de la base internationale d'Al Udeid au Qatar – qui abrite notamment une antenne du Commandement central des Etats-Unis (CENTCOM) chargé de superviser les opérations militaires en cours au Moyen-Orient – illustrent l'attention portée à la région par de nombreuses puissances extra-régionales.

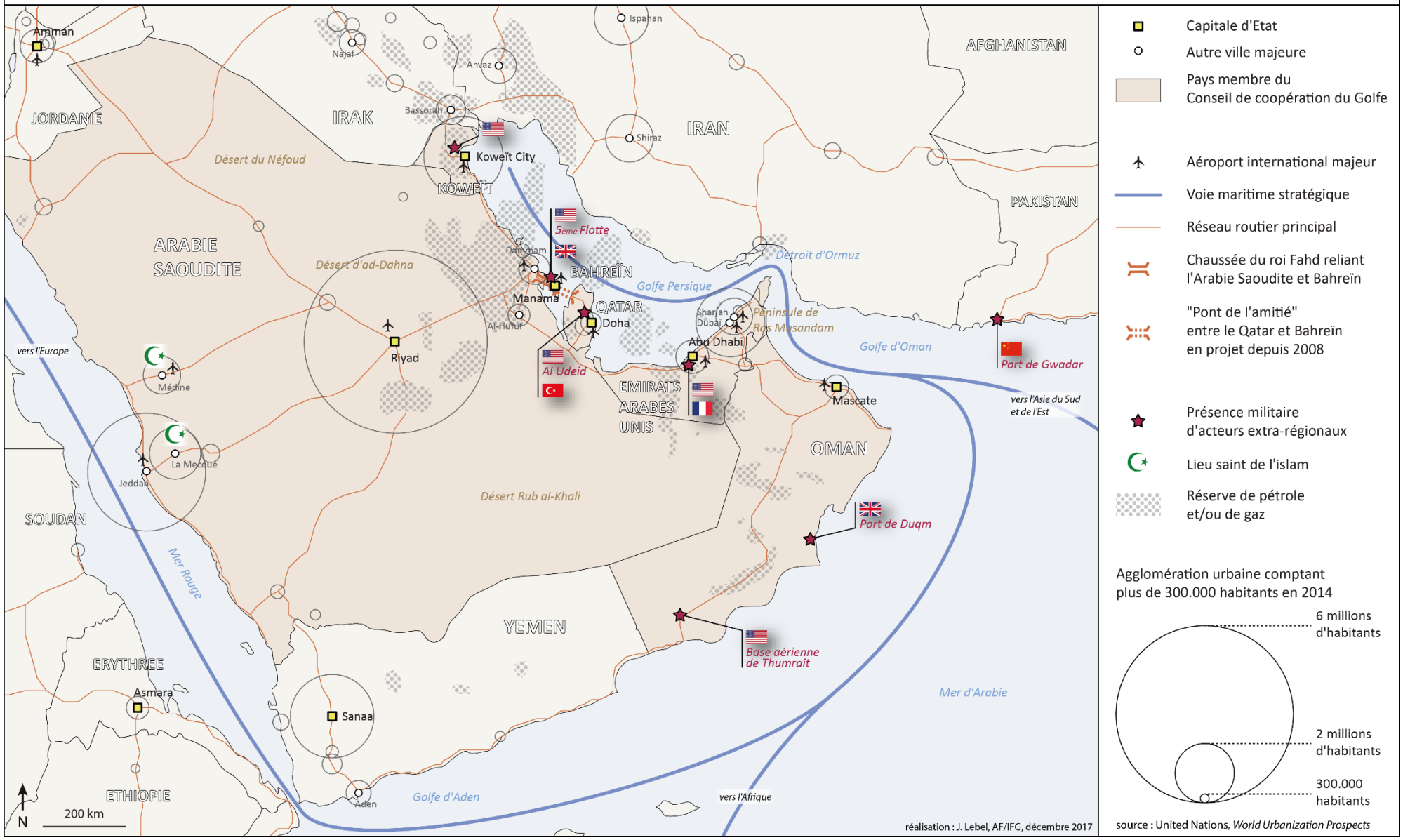
Certes, les Occidentaux bénéficient d'une forte implantation, découlant des liens qui ont longtemps existé entre les émirats du Golfe et le Royaume-Uni, ou encore entre l'Arabie Saoudite et les Etats-Unis. On peut cependant observer l'arrivée d'autres acteurs, tels que la Turquie qui a inauguré une base militaire au Qatar en 2017, sur fond de renforcement des coopérations diplomatiques et économiques entre les gouvernements turc et qatari[311]. La présence de la Chine sur le port de Gwadar au Pakistan permet, quant à elle, aux autorités chinoises de disposer d'un ancrage régional, sans pour autant s'implanter directement dans une sphère d'influence hautement stratégique pour les Occidentaux.

[310] ULRICHSEN K., 2015, "Gulf Airlines and the changing map of Global Aviation", Center for the Middle East, Rice University's Baker Institute for Public Policy, 22 p., accessible à l'adresse suivante : https://scholarship.rice.edu/bitstream/handle/1911/91830/CME-pub-GulfAviation-062515.pdf?sequence=1&isAllowed=y, consulté en septembre 2015. A noter qu'Akbar Al Baker n'est pas membre de la famille régnante qatarie, même s'il entretient des liens évidents avec les dirigeants de l'émirat.

[311] "Turkey sends new group of soldiers to military base in Qatar", *Daily Sabah*, publié le 27 décembre 2017, www.dailysabah.com/politics/2017/12/27/turkey-sends-new-group-of-soldiers-to-military-base-in-qatar, consulté en janvier 2018.

Figure 26.

Les monarchies du Golfe, des territoires stratégiques et insérés au sein des réseaux de la mondialisation contemporaine où sont également présents divers acteurs externes à la région



Le développement de bases militaires opérées par des puissances externes illustre ici encore les stratégies individuelles poursuivies par chacun des émirats qui entendent bénéficier d'une protection militaire propre à leur territoire, tout en diversifiant les acteurs impliqués, entrainant donc une concentration des infrastructures à travers un espace à la superficie relativement réduite et où la population s'avère être limitée. Des spécificités locales, telles que les ressources disponibles (les réserves en hydrocarbures ne sont pas abondantes dans tous les émirats) ou encore les dynamiques politiques, conduisent en effet les émirats à adopter des objectifs qui leur sont propres afin d'assurer la pérennité du pouvoir des régimes en place.

II – Des objectifs et des dynamiques de développement propres à chaque territoire : les cas des émirats de Dubaï, d'Abu Dhabi et du Qatar

A – Dubaï : la stratégie du hub mondial soutenue par un « *branding* » soigné

a) Un essor à contre-courant des dynamiques mondiales

L'émirat de Dubaï s'est affirmé à la faveur des ambitions des dirigeants successifs qui ont soutenu dès le début du XXème les activités commerciales basées sur le territoire dubaïote. Diverses populations ont été accueillies et ont tiré profit du retrait des barrières douanières de l'émirat, alors que l'Iran mettait en œuvre à la même époque des mesures opposées. Du fait de son passage alterné sous les pouvoirs Qawasim et Bani Yas, Dubaï a rapidement cherché à légitimer son indépendance lorsque les Britanniques ont décidé d'en faire une entité autonome en 1835, ce qui conduira l'émirat à mettre en avant de façon constante ses différences par rapport aux territoires voisins. Les stratégies adoptées s'avèrent être d'ailleurs efficaces puisque Dubaï enregistre l'activité économique la plus florissante moins d'un siècle plus tard, conduisant les Britanniques à installer au sein de l'émirat leurs services administratifs destinés à l'ensemble de la région[312].

Au lendemain du retrait du Royaume-Uni, l'attractivité de Dubaï s'est renforcée, si bien que dans les années 1980 son aéroport accueillait plus de 40 compagnies aériennes opérant au moins un vol hebdomadaire depuis et vers l'émirat. Gulf Air, le principal opérateur présent sur l'aéroport dubaïote à l'époque, s'était d'ailleurs montré inquiet d'une telle ouverture. La compagnie n'a ainsi pas manqué d'appeler le Mohammed bin Rashid Al Maktoum, le fils de l'émir et officiellement en charge des questions aéronautiques, à entreprendre une révision de la stratégie de l'émirat en matière d'aviation civile, sous peine de réduire drastiquement ses vols. Le sujet s'est avéré hautement sensible puisque certains observateurs sont allés jusqu'à suspecter Abu Dhabi, en tant qu'actionnaire de Gulf Air, d'être à la manœuvre d'une

[312] DAVIDSON C., 2008, *Dubai – The Vulnerability of Success*, Hurst & Company, London, 376 p.

telle intimidation[313]. Il faut dire que dans le même temps le renforcement des institutions fédérales suite à l'indépendance en 1971 peinait à se concrétiser et que Dubaï ne cessait d'affirmer son autonomie, tout en refusant de faire la moindre concession pour qu'Abu Dhabi renforce son emprise politique sur la jeune Fédération des Emirats arabes unis.

En 1984, Gulf Air décide finalement de réduire de moitié son programme de vols à Dubaï, obligeant ainsi Mohammed Al Maktoum à agir. Plutôt que de répondre favorablement aux demandes portées par Gulf Air, celui-ci choisit de faire appel à Maurice Flanagan pour créer un transporteur basé dans l'émirat en lui accordant 10 millions de dollars, tout en nommant son oncle, Ahmad bin Said Al Maktoum, à la tête de la nouvelle compagnie, Emirates Airline. Faisant le constat d'une forte croissance de la concurrence sur l'aéroport de Dubaï, la nouvelle équipe tente néanmoins de convaincre Rashid Al Maktoum de reconsidérer la politique de ciel ouvert de l'émirat afin de protéger le développement d'Emirates, ce que refusera une nouvelle fois l'émir en considérant que cela allait à l'encontre de la stratégie adoptée par Dubaï[314].

L'essor spectaculaire d'Emirates Airline constitue aujourd'hui une fierté pour l'émirat qui ne manque pas d'ériger le modèle de développement de la compagnie comme le reflet à part entière des ambitions de Dubaï à l'échelle mondiale. La marque Emirates s'inscrit bien au-delà de son périmètre d'activité, le transport aérien, et vise principalement à promouvoir l'image de Dubaï à l'étranger dans le cadre d'une vaste stratégie de « *branding* » sur laquelle repose aujourd'hui la réussite économique de l'émirat. Il est d'ailleurs intéressant de souligner qu'elle vient déterritorialiser Dubaï et présenter l'émirat comme une entité distincte du Moyen-Orient, une « cité-Etat » qui dans l'imaginaire de nombreuses personnes ne se situe qu'à quelques heures d'avion et s'avère être reliée à l'ensemble de la planète.

En ce sens, Dubaï semble presque avoir réussi son pari de faire oublier l'environnement régional au sein duquel l'émirat se trouve géographiquement inséré, à savoir « coincé » entre deux puissants voisins que sont l'Arabie Saoudite et l'Iran. Cependant, la compagnie Emirates conserve des symboles nationaux auxquels la population locale peut s'identifier puisque la livrée des appareils arbore le drapeau de la Fédération. Aussi, le nom « Emirates » vient faire référence aux différentes entités qui composent la Fédération, bien que l'on puisse souligner le fait que la typographie arabe reste plus discrète que l'appellation anglaise sur le fuselage.

En s'appuyant sur le trafic de 6ème liberté, à savoir le transit de passagers internationaux sur son hub à Dubaï, les activités d'Emirates Airline coïncident pleinement avec la volonté des autorités d'ériger l'émirat en plateforme d'échanges connectant les différents flux mondiaux. On pourra par ailleurs souligner que le transport aérien contribue actuellement pour près de 30% au PIB de Dubaï, tandis que les autorités ambitionnent de faire croître cette

[313] DAVIDSON C., 2008, *op. cit.*
[314] DAVIDSON C., 2008, *op. cit.*

part à travers l'expansion des activités d'Emirates[315]. Il n'en reste pas moins qu'un tel essor s'avère être exceptionnel dans le secteur aérien mondial, et même si la compagnie assure aujourd'hui qu'elle n'a touché aucune subvention au cours de son histoire – tout en publiant ses comptes de façon « *transparente* » depuis le début des années 2000 – le rôle joué par la famille régnante Al Maktoum s'est avéré déterminant dans la réussite des activités du transporteur[316].

Bien qu'ayant débuté ses activités en 1985, Emirates n'attire pas l'attention au lendemain de sa création. Durant ses premières années d'opération, le réseau de la compagnie reste surtout tourné vers le sous-continent indien et comprend également quelques dessertes régionales à travers le Moyen-Orient[317]. La compagnie appuie ainsi ses activités sur un trafic point-à-point, principalement composé de marchands locaux et de travailleurs expatriés en mission dans le Golfe, bénéficiant de l'essor de l'industrie pétrolière ou du secteur de la construction. Emirates se développe donc discrètement et de façon très raisonnable dans un premier temps.

Ce n'est qu'au tournant des années 2000 que la croissance du réseau du transporteur se caractérise par un rythme beaucoup plus soutenu, puisque Emirates vient quasiment doubler son nombre d'escales en Europe, ouvre sa première route aux Etats-Unis (New York), se déploie dans différentes régions en Afrique et s'assure une conquête de l'Océanie (ouverture de 5 escales dans la région sur la période 2002-2004), tout en renforçant sa présence à l'échelle régionale. Cette dynamique de développement n'a pas cessé depuis, semblant ainsi tirer profit des bouleversements économiques mondiaux ayant affecté ses concurrents européens et américains, notamment à la suite des attentats du 11 septembre 2001 et de la crise économique et financière de 2008-2009. Le ralentissement de la demande engendré par de tels évènements oblige en effet de nombreuses compagnies à revoir leur réseau et diminuer leurs capacités, tandis qu'Emirates Airline poursuit une expansion globale à contre-courant, ses dirigeants assurant que l'offre proposée par le transporteur de Dubaï vient stimuler la demande.

Il paraît pourtant évident qu'Emirates mène une stratégie coûteuse visant à créer une situation de surcapacité sur des routes aériennes disposant déjà d'une offre conséquente. En s'érigeant comme un transporteur proposant des services de qualité auprès des passagers souhaitant notamment voyager entre l'Europe et l'Asie via son hub de Dubaï, la compagnie est venue bouleverser l'ensemble du réseau de routes existant et pose d'importants défis aux transporteurs concurrents basés sur les deux autres continents, et même au-delà. Au travers

[315] JOHN I., "Dubai aviation sector set to boost GDP share to 35%", *Khaleej Times*, publié le 26 avril 2016, www.khaleejtimes.com/business/aviation/dubai-aviation-sector-set-to-boost-gdp-share-to-35, consulté en septembre 2016.

[316] Voir notamment le schéma publié par le *Partnership for Open & Fair Skies* accessible à l'adresse suivante : www.openandfairskies.com/dubai-inc/, consulté en août 2017.

[317] Emirates lance en 1985 ses services vers Karachi, New Delhi, Bombay, puis en 1986 vers Dacca, Colombo, Amman et Le Caire. Ses deux premières destinations européennes sont Londres et Francfort en 1987. Les fréquences restent cependant faibles pendant plusieurs années et les vols sont opérés avec des modules de taille limitée (A310).

d'une telle stratégie, Emirates Airline traduit ainsi la nécessité pour Dubaï de se maintenir en tête des différents classements mondiaux pour nourrir son dynamisme économique local et rester crédible dans la promotion de son image à l'international.

b) La construction d'un hub mondial s'appuyant notamment sur l'essor de trafics divers

L'essor d'un hub aussi puissant n'est toutefois pas sans risques pour l'émirat qui, au travers d'une telle ouverture à l'international, s'est déjà attiré les critiques de mouvements extrémistes régionaux associant la transformation de Dubaï à une perte d'identité ainsi qu'une diminution de l'influence et de la place des traditions locales dans la vie quotidienne des Emiratis, tout en reprochant à la famille régnante de s'accommoder d'un impérialisme occidental menaçant la région. Pour autant, Dubaï constitue parallèlement une zone grise qui s'avère être fort utile pour des groupes radicaux souhaitant disposer d'un accès aux réseaux de la mondialisation.

Cela se traduit notamment par l'existence de différents trafics, souvent illicites et pouvant s'apparenter à de la contrebande. Au regard de l'influence économique et des conséquences que ces trafics engendrent, en termes de renforcement du hub, on peut estimer que les autorités locales ont un certain intérêt à ce que de tels échanges se poursuivent, d'autant plus s'ils permettent au passage de fournir des revenus à l'émirat et de s'assurer que des mouvements extrémistes ne mettent pas leurs différentes menaces à exécution à l'encontre d'un territoire au sein duquel ils disposent eux aussi d'intérêts propres.

L'ancien Secrétaire général du Trésor américain, Paul O'Neil, n'a par exemple pas hésité à accuser Dubaï d'être un conduit permettant à l'or des talibans de transiter vers l'international, alors que le groupe radical avait pris le contrôle de l'Afghanistan dans les années 1990[318]. Ainsi, les Emirats arabes unis continuaient d'accorder des autorisations de vol vers Kabul à de petites compagnies basées à Dubaï et Sharjah, bien qu'elles soient ouvertement suspectées de transporter l'or des talibans vers les émirats afin de le réexporter au Pakistan ou encore au Soudan.

Le territoire dubaïote a de ce fait la réputation de constituer une plaque-tournante notable du commerce d'or international et n'échappe donc pas aux réseaux de contrebande. Les saisies effectuées lors de contrôles réalisés par les autorités sont fréquentes, notamment dans les aéroports du sous-continent indien[319], un marché où la demande en or reste conséquente, d'autant plus durant les périodes marquées par l'instauration de quotas d'importations.

[318] DAVIDSON C., 2008, *Dubai – The Vulnerability of Success*, Hurst & Company, London, 376 p.

[319] SHARMA M., DAS K., "India seizes record haul of smuggled gold outside airport", *Reuters*, publié le 24 février 2015, https://www.reuters.com/article/us-india-gold-smuggling/india-seizes-record-haul-of-smuggled-gold-outside-airport-idUSKBN0LS1SY20150224, consulté en décembre 2016.

Les émirats du Golfe étant une destination majeure pour les travailleurs expatriés d'Asie du Sud qui renvoient eux-mêmes une grande partie de leurs salaires vers leurs pays d'origine, l'existence de réseaux de contrebande d'or constitue une opportunité pour assurer les transferts de fonds sous forme d'*Hawala* (c'est-à-dire sans aucune trace écrite) à des tarifs attractifs. Une telle situation vient d'ailleurs renforcer la position de Dubaï comme hub international au sein des réseaux de contrebande d'or. La figure 27 présentée ci-dessous permet d'illustrer le processus des transferts financiers opérés sous forme d'*Hawala* et couplés à la réexportation d'or de contrebande :

- **A** souhaite transférer des fonds à **B** et décide de faire appel aux services de **E**. Ce dernier peut proposer à **A** un taux de change et des frais de transfert beaucoup plus intéressants que les institutions financières légales, dans la mesure où ce même **E** est impliqué dans la contrebande d'or ayant aussi pour destination le pays vers lequel **A** souhaite transférer des fonds.

- Avec les fonds que **A** verse à **E** pour le transfert, ce dernier peut acheter de l'or sur le réseau de contrebande et le faire expédier à son associé **F** situé dans le pays de destination.

- En revendant l'or sur le réseau de contrebande local, **F** récupère l'argent de **A** sous forme de devises locales qui peuvent ainsi être reversées à **B**, le destinataire du transfert. Dans la mesure où le transport d'or de contrebande revêt des risques pour les activités des associés **E** et **F**, ceux-ci revendent l'or à l'acheteur final à un prix plus élevé que celui auquel ils l'ont initialement acheté. C'est justement ce différentiel qui permet à **E** d'offrir des frais de transfert attractifs à **A**.

Faute de traces écrites, il reste difficile d'évaluer précisément l'importance des fonds transférés sous forme d'*hawala* depuis le Golfe. Néanmoins, ces méthodes sont surtout employées par des travailleurs non qualifiés et très souvent originaires de régions rurales où les services bancaires sont quasiment inexistants. Il est donc communément admis que l'*hawala* est un mode de transfert couramment utilisé dans la région, tandis que les activités associées de contrebande et de blanchiment d'argent sont bien implantées localement[320].

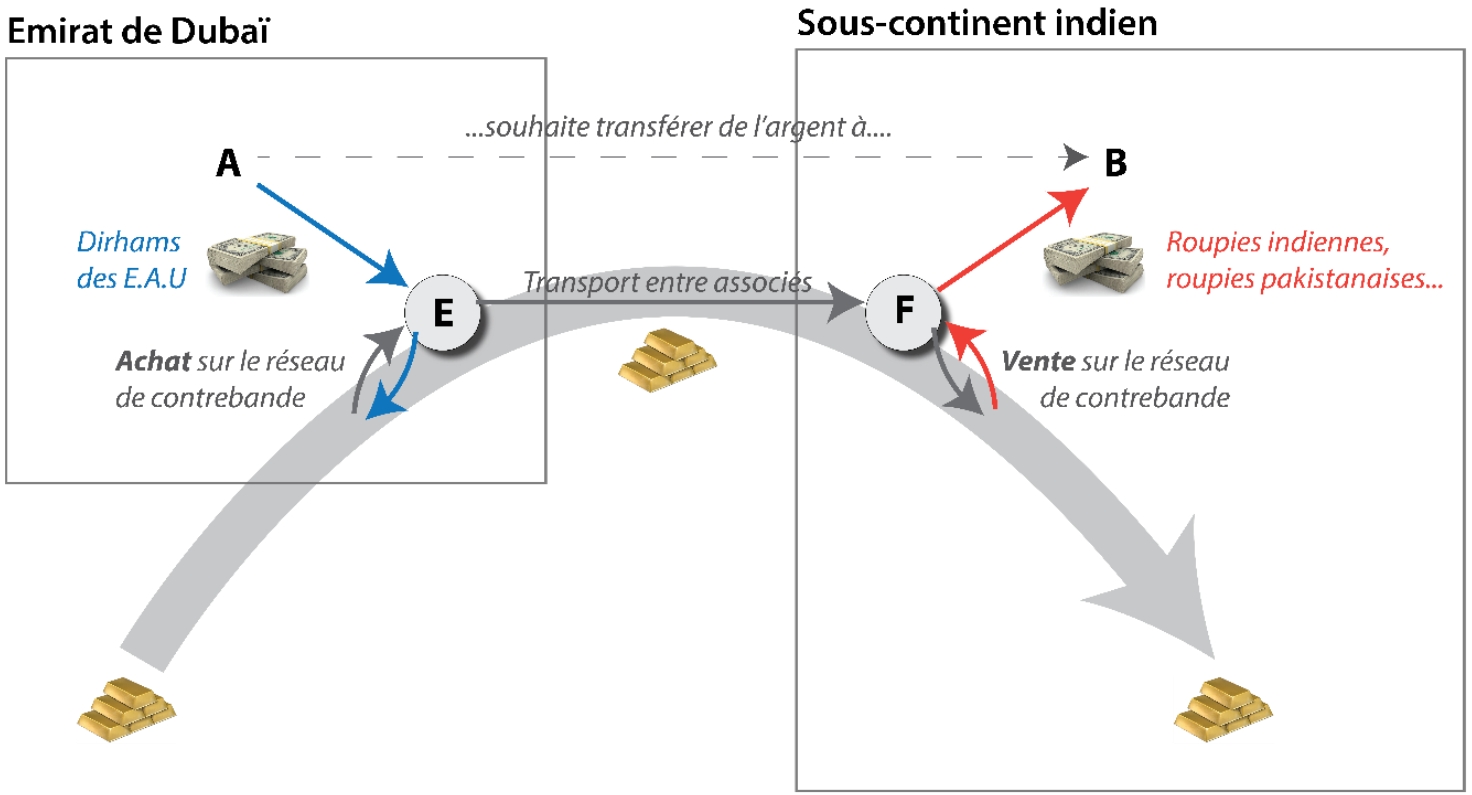
Différents acteurs dubaïotes, qu'il s'agisse d'entreprises ou d'institutions gouvernementales, ont vraisemblablement pu venir appuyer le développement de ces réseaux de contrebande, tels que le trafic d'or illustré plus haut. A une époque où Dubaï se trouvait moins en avant sur la scène internationale – tandis que l'émirat portait de grands projets d'infrastructures, tout en constituant ses fonds souverains –, l'essor de tels échanges a constitué une opportunité certaine pour les autorités locales. On peut aussi souligner que

[320] JOST P., SINGH SANDHU H., 2000, *The hawala alternative remittance system and its role in money laundering*, Interpol General Secretariat, Lyon, 21 p.

Figure 27.

Hawala et contrebande d'or, des outils d'affirmation du hub de Dubaï pour les réexportations et les transferts financiers

Réalisation : J. Lebel, AF/IFG, décembre 2015



Source : MUNZELE MAIMBO S. (dir.), 2005, *Migrant labor remittances in South Asia*, World Bank, Washington D.C., 83 p.

dans le même temps, les émirats voisins commençaient à bénéficier des revenus issus de l'exploitation des hydrocarbures, ce qui en faisait d'importants concurrents. Le développement de ces derniers constituait dès lors un frein aux ambitions portées par les autorités dubaïotes et menaçait donc de mettre en péril l'émergence de l'émirat à l'échelle internationale. Dans la tradition de « laisser-faire » propre à Dubaï depuis le début du XXème siècle[321], les autorités locales n'ont ainsi pas manqué de voir le développement d'activités parallèles comme une dynamique contribuant à la valorisation de l'économie de l'émirat.

Le transport aérien a très certainement constitué un acteur à part entière, à l'image de l'accusation portée par Paul O'Neil et décrite plus haut. Il est d'ailleurs intéressant de noter que Freddie Bosworth, un pilote britannique notoirement impliqué dans le commerce d'or à Dubaï durant les années 1950, a par la suite officié comme directeur de Gulf Aviation. C'est également lui que l'émir Rashid a missionné comme intermédiaire dans le cadre des négociations avec le Royaume-Uni au sujet de la construction de l'aéroport international de Dubaï[322]. L'émirat doit ainsi une partie de son développement aux activités de contrebande qui s'inscrivent elles-mêmes parfaitement dans la volonté des autorités locale de faire de Dubaï un hub international majeur. A travers cette ambition, le secteur aérien représente un acteur incontournable et il semble de fait légitime de s'interroger sur les bénéfices qu'il a pu en tirer, d'autant plus avant le tournant des années 2000 et la visibilité croissante de Dubaï sur la scène internationale.

La réalité de tels trafics illicites restent toutefois potentiellement dangereuse pour l'image que l'émirat cherche à véhiculer auprès des Etats tiers, notamment en occident. On pourra dès lors souligner l'initiative de l'émir Mohammed Al Maktoum en avril 2017 lorsque celui-ci a annoncé la mise en place d'un « *Conseil du soft power des Emirats arabes unis* » visant à renforcer la stature et la réputation de la Fédération à l'échelle internationale[323].

L'autonomie et l'activisme de Dubaï apparaissent cependant fragiles, tandis que la dépendance à Abu Dhabi et ses larges réserves en hydrocarbures est assumée (Dubaï refuse de prendre la tête de la Fédération en 1971, alors que c'était le souhait initial des Britanniques[324]). Les conséquences de la crise économique et financière de 2008-2009 sont d'ailleurs venues le rappeler à travers le versement opéré par Abu Dhabi de 10 milliards de dollars afin que Dubaï puisse effacer ses dettes et donc ne pas venir ternir la réputation de l'ensemble de la Fédération.

[321] DAVIDSON C., 2008, *Dubai – The Vulnerability of Success*, Hurst & Company, London, 376 p.
[322] DAVIDSON C., 2008, *op. cit.*
[323] On notera que l'émir de Dubaï inscrit son initiative à l'échelle des Emirats arabes unis, une façon symbolique d'appuyer leur rôle de l'émirat au sein de la Fédération. Voir "Dubai ruler launches council to enhance UAE's reputation", *Arabian Business*, publié le 29 avril 2017, www.arabianbusiness.com/dubai-ruler-launches-council-enhance-uae-s-reputation-672323.html, consulté en mai 2017.
[324] HEARD-BEY F., 1999, *Les Emirats arabes unis*, Karthala, Paris, 494 p.

B – Abu Dhabi : l'impératif du maintien de la cohésion de la Fédération des Emirats arabes unis dans le cadre d'un leadership assumé

a) Une rivalité persistante face à Dubaï

Alors qu'au lendemain de la création des Emirats arabes unis le renforcement de l'Etat fédéral souhaité par Abu Dhabi progresse difficilement, il faut attendre l'accord de Dubaï en 1996 afin que la Constitution élaborée en 1971 soit déclarée comme permanente. Les différents émirats, et tout particulièrement Dubaï, sont de fait longtemps restés attachés à leurs prérogatives, privilégiant des initiatives individuelles. Cela s'est notamment traduit par la multiplication d'infrastructures similaires à travers les Emirats arabes unis. Chaque émirat a en effet cherché à développer ses propres aménagements, au détriment d'une réflexion portée à l'échelle fédérale, ce qui n'a pas manqué d'entrainer d'importants problèmes de surcapacité.

Cela s'avère être tout particulièrement visible au niveau des infrastructures aéroportuaires que compte le pays. Beaucoup d'entre elles ont d'ailleurs rencontré d'importantes difficultés au cours des années 1990, tandis que les émirats fortunés d'Abu Dhabi et de Dubaï ont massivement investi dans leurs propres aménagements afin de les rendre plus attractifs et ainsi s'imposer face aux petits émirats de la Fédération. C'est d'ailleurs au cours de cette même période que l'aéroport de Sharjah – plateforme historique dans la région car privilégiée par les Britanniques durant leur présence – a perdu une grande partie de son trafic commercial pour ne devenir qu'un terminal cargo. Toutefois, l'aéroport abrite aujourd'hui les activités de la compagnie dite « *low cost* » Air Arabia[325], et c'est même l'ensemble du petit émirat qui développe ses activités sur un tel segment en proposant notamment des logements plus abordables afin de conserver une certaine autonomie face au puissant dynamisme de son voisin direct, Dubaï.

C'est cependant entre Dubaï et Abu Dhabi qu'une importante rivalité s'est affirmée, se reflétant d'ailleurs à travers une divergence des stratégies adoptées par les deux émirats qui cherchent à assurer leur développement et leur visibilité sur la scène internationale. Comme cela a été évoqué plus haut, Dubaï a tout particulièrement misé sur son attractivité économique pour devenir un hub majeur dans différents domaines, ce qui a fortement accru la notoriété de l'émirat à l'étranger, souvent au détriment d'Abu Dhabi. Il faut dire que ce dernier poursuit une stratégie plus discrète en se spécialisant davantage sur certains segments, comme le tourisme haut de gamme ou le secteur culturel, plutôt que de privilégier une ouverture tous azimuts. Cette stratégie permet à Abu Dhabi d'apparaître plus « authentique » et davantage respectueuse des traditions locales que son voisin Dubaï aux yeux des acteurs régionaux, l'émirat pétrolier cherchant de fait à limiter les transformations s'opérant sur son territoire – celles-ci restent tout de même importantes si l'on s'intéresse au

[325] La compagnie a été fondée en 2003 sur décision de l'émir de Sharjah et exploite aujourd'hui des filiales basées au Maroc et en Egypte, en parallèle de ses activités sur l'aéroport émirati.

développement de la ville d'Abu Dhabi par exemple – et souhaitant assurer la promotion d'une identité émiratie de façon plus assumée[326].

Au-delà d'une volonté affichée de diversifier son économie – l'exploitation pétrolière devrait encore perdurer plusieurs décennies sur le territoire d'Abu Dhabi –, l'émirat a choisi de promouvoir son propre secteur aérien dès 2003 à travers la création de la compagnie Etihad Airways. Alors que le nouveau transporteur s'est autoproclamé « compagnie officielle des Emirats arabes unis » au moment où Emirates Airline disposait d'un large réseau international et approchait les vingt années d'existence, la volonté d'Abu Dhabi de ne pas se laisser dépasser par Dubaï dans un secteur où ce dernier joue un rôle majeur à l'échelle mondiale semble évidente. L'initiative portée par Abu Dhabi intervient d'ailleurs quelques années après le tournant des années 2000 où Emirates a développé une stratégie beaucoup plus agressive, comme expliqué plus haut.

En l'espace d'une dizaine d'années, Etihad Airways s'est hissée dans les classements mondiaux tout en construisant un réseau qui s'étendait en 2015 vers l'ensemble des continents. La compagnie se caractérise par un développement sans précédent dans le secteur sur une période de temps aussi réduite. Son essor s'inscrit pourtant dans un contexte caractérisé par une progression moins rapide de la demande comparée à l'évolution des capacités offertes par les différents transporteurs, notamment ses concurrents du Golfe. Aussi, le nombre de voyageurs ayant pour origine ou destination Abu Dhabi reste très limité, bien plus qu'à Dubaï. Un tel rythme de développement – qui s'appuie encore plus qu'Emirates Airline sur le trafic de 6ème liberté – découle avant tout de l'ambition et du soutien massif apportés par les dirigeants d'Abu Dhabi. Au travers des larges fonds souverains dont dispose l'émirat, le financement des activités du transporteur a pu être assuré, permettant la croissance d'Etihad dans un environnement mondial hautement concurrentiel.

La chute des cours internationaux des hydrocarbures depuis quelques années, tandis qu'Emirates Airline et Qatar Airways poursuivent leur expansion, vient toutefois poser d'importants défis à l'émirat d'Abu Dhabi qui a vu ses revenus diminuer. Alors que le transporteur basé à Abu Dhabi avait réalisé d'ambitieuses prises de participation dans le capital de compagnies étrangères – dont les résultats décevants ont récemment conduit Etihad a initié une révision profonde de son modèle de développement –, la compagnie doit aujourd'hui limiter ses dépenses et repenser sa stratégie.

Certains observateurs se sont d'ailleurs interrogés quant à la possibilité d'une fusion entre Etihad et son voisin Emirates, un projet que les autorités des deux pays ont cependant nié. De fait, Dubaï constitue aujourd'hui un acteur important au sein de la Fédération, tout particulièrement à travers son puissant hub et les services d'Emirates qui viennent le renforcer, ce qui permet à l'émirat de peser sur les décisions fédérales. Abu Dhabi entend,

[326] L'aménagement d'une antenne du musée Guggenheim dans l'émirat est sur ce point exemplaire : l'architecture de l'édifice est notamment censée rappeler les « tours à vent » qui existaient dans les habitations traditionnelles du Golfe.

quant à elle, disposer d'un transporteur local qui lui assure des liaisons directes vers des escales jugées stratégiques. Le rapprochement d'Abu Dhabi avec les autorités saoudiennes ainsi que leurs alliés, tant dans le cadre d'une intervention militaire au Yémen depuis 2015 que pour la mise en œuvre d'un embargo à l'encontre du Qatar en juin 2017, est d'ailleurs venu s'accompagner d'un renforcement des dessertes d'Etihad vers Riyad et Le Caire. Parallèlement, la compagnie a annoncé en décembre 2017 la suspension de sa liaison vers Téhéran, marquant ainsi la disparition des liaisons directes entre Abu Dhabi et l'Iran[327].

Ainsi, l'émirat d'Abu Dhabi entend s'engager au sein d'alliances régionales qu'il considère comme étant davantage en phase avec ses intérêts, tout en renforçant son leadership sur les Emirats arabes unis et en s'assurant du maintien de la cohésion de la Fédération dont il assure le développement à travers ses larges ressources financières.

b) Les défis du maintien de la cohésion de la Fédération

Les sept émirats qui composent les Emirats arabes unis, comme la figure 28 vient l'illustrer, se distinguent par l'existence d'importantes disparités, tandis qu'Abu Dhabi, et Dubaï dans une moindre mesure, assurent un contrôle total des institutions du pays. Les débats économico-politiques qui animent les familles régnantes des différents émirats opposent d'ailleurs le plus souvent Abu Dhabi et Dubaï, alors que les cinq autres entités se retrouvent davantage contraintes de suivre la feuille de route décidée par leurs deux puissants voisins. Abu Dhabi et Dubaï disposent en effet d'un droit de veto au sein du Conseil suprême fédéral, une instance réunissant les sept dirigeants de la Fédération et qui ont tous, en principe, un vote égal. Il s'agit en effet de la plus haute institution fédérale et elle s'avère être chargée du pouvoir exécutif, tout en disposant d'un droit de regard sur les législations adoptées localement. La présidence revient naturellement à Abu Dhabi, et la vice-présidence à Dubaï, dans la mesure où ce dernier est le second contributeur au budget fédéral[328].

De par l'importance des revenus dont elle dispose grâce à l'exploitation de ses réserves en hydrocarbures, Abu Dhabi peut ainsi appuyer son pouvoir sur la Fédération en octroyant des financements pour le développement des petits émirats dont les ressources restent limitées et leur poids économique à l'échelle fédérale dérisoire. Cette stratégie permet à Abu Dhabi de contrôler les projets d'aménagement de potentiels concurrents qui disposent pourtant d'atouts stratégiques, à l'image de Ras Al Khaimah qui bénéficie d'un large potentiel de développement pour le secteur touristique local et pourrait donc surpasser aisément ses voisins (les professionnels du secteur estiment par exemple que la région abritent les paysages les plus attrayants de la Fédération). Le petit émirat, qui a soutenu pendant une dizaine d'années les services aériens d'une compagnie localement basée mais aujourd'hui disparue,

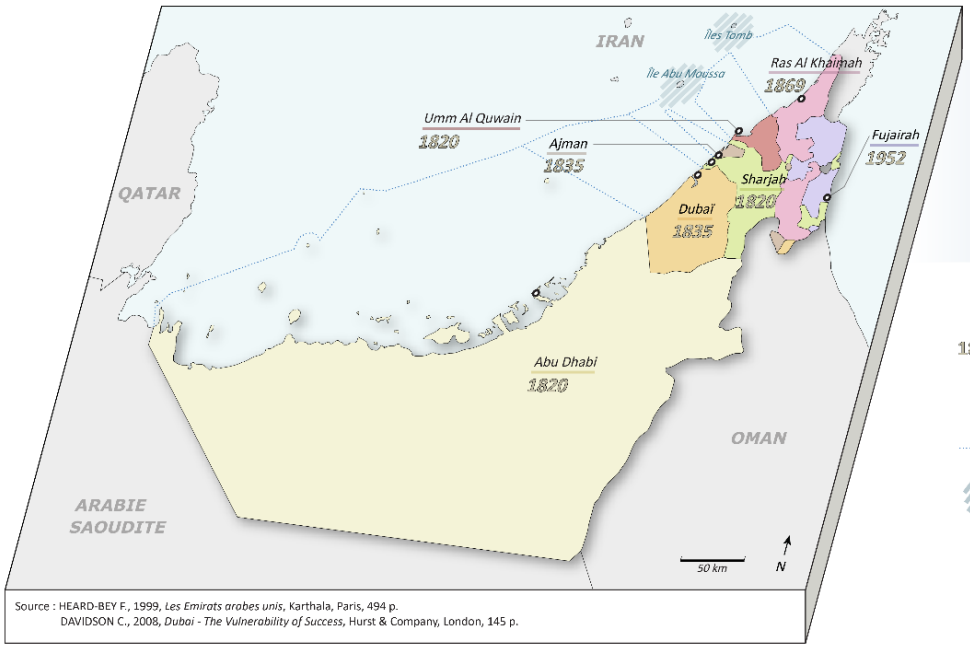
[327] De nombreuses liaisons aériennes subsistent cependant au départ de Dubaï et de Sharjah où vit une importante communauté d'origine iranienne.

[328] A ne pas confondre avec le Conseil national fédéral – siégeant à Abu Dhabi et chargé de représenter le peuple émirati – où les différents émirats ne disposent pas d'un nombre identique de représentants.

Figure 28.

Les Emirats arabes unis, un Etat à la cohésion territoriale limitée

Réalisation : J. Lebel, janvier 2016, AF/FG



Source : HEARD-BEY F., 1999, *Les Emirats arabes unis*, Karthala, Paris, 494 p.
DAVIDSON C., 2008, *Dubai - The Vulnerability of Success*, Hurst & Company, London, 145 p.

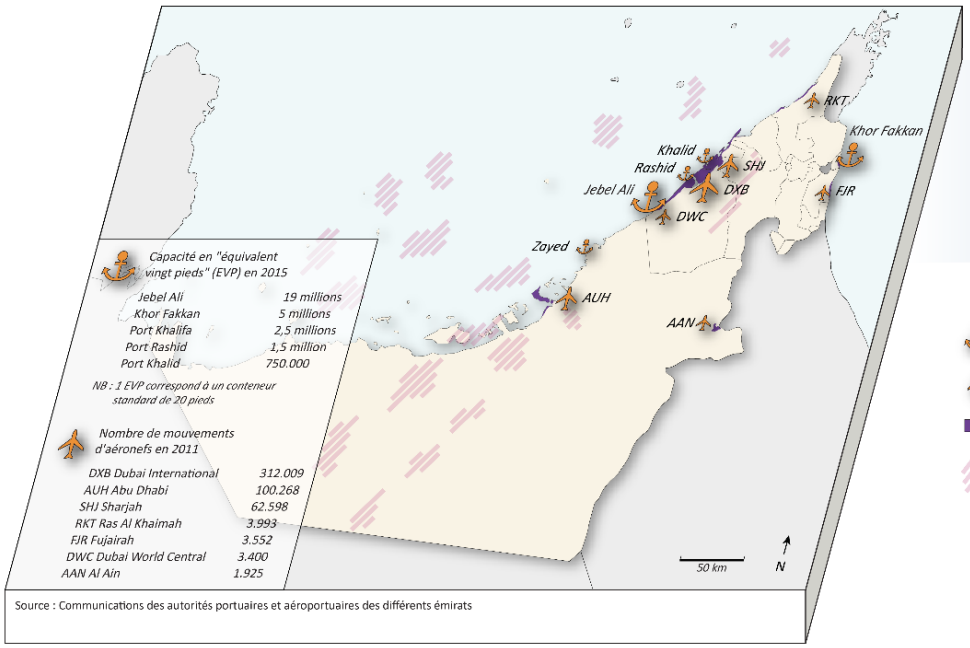
Un découpage fédéral complexe...

1820 — Date de création de l'émirat comme entité politique autonome

Capitale de l'émirat

Frontières maritimes

Différend territorial avec l'Iran



Capacité en "équivalent vingt pieds" (EVP) en 2015

Jebel Ali	19 millions
Khor Fakkan	5 millions
Port Khalifa	2,5 millions
Port Rashid	1,5 million
Port Khalid	750.000

NB : 1 EVP correspond à un conteneur standard de 20 pieds

Nombre de mouvements d'aéronefs en 2011

DXB Dubai International	312.009
AUH Abu Dhabi	100.268
SHJ Sharjah	62.598
RKT Ras Al Khaimah	3.993
FJR Fujairah	3.552
DWC Dubai World Central	3.400
AAN Al Ain	1.925

Source : Communications des autorités portuaires et aéroportuaires des différents émirats

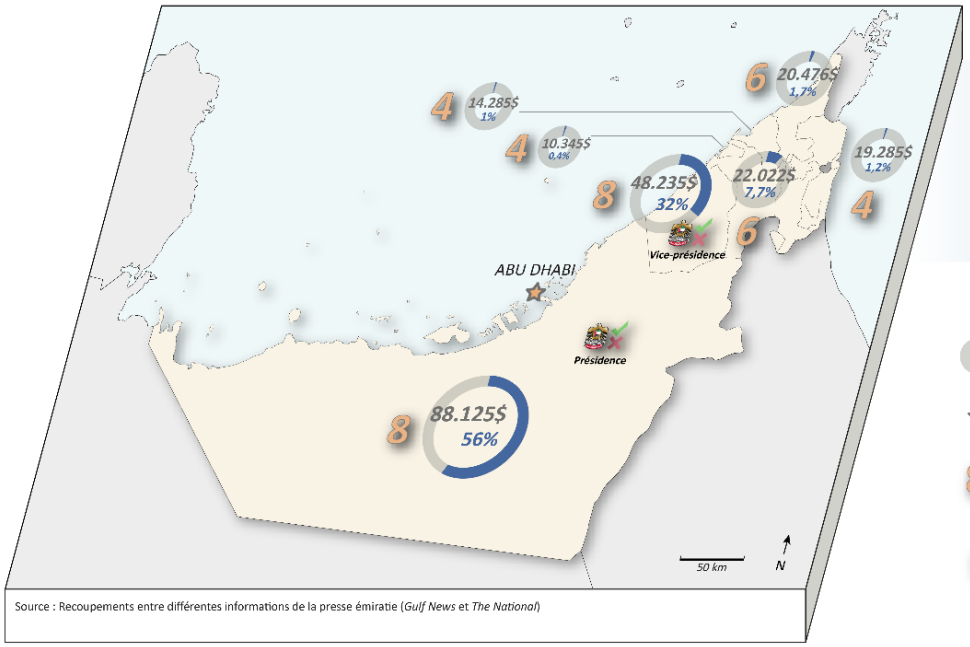
...qui se traduit par des opportunités de développement inégales...

Port de conteneurs

Aéroport international

Zone urbanisée

Réserve importante de gaz/pétrole



Source : Recoupements entre différentes informations de la presse émiratie (*Gulf News* et *The National*)

...et conséquence de fortes disparités socio-économiques et politiques

Taille du cercle : PIB par habitant (2008)
Portion bleue du cercle : part du PIB de l'émirat dans le total de la Fédération (2008)

Capitale fédérale

8 — Nombre de représentants de l'émirat siégeant au Conseil National Fédéral

Emirat disposant d'un droit de veto au Conseil Suprême Fédéral

entend cependant tirer profit de la croissance du secteur touristique enregistrée sur son territoire au cours des dernières années[329]. La *Ras Al Khaimah Tourism Development Authority* (RAKTDA) a notamment ouvert de nouveaux bureaux dans certains pays où l'émirat entend capter davantage de visiteurs[330].

On pourra également souligner les ambitions portées par Sharjah qui n'a pas hésité à déployer le budget le plus important de l'histoire de l'émirat en 2017[331], contrastant avec les mesures prises par Dubaï et Abu Dhabi qui tendent à réorganiser leurs dépenses et développer de nouvelles taxes. Le petit émirat, voisin direct de Dubaï, compte lui aussi développer son secteur touristique et espère atteindre les 10 millions de visiteurs en 2020, un objectif ambitieux puisque Dubaï envisage d'en accueillir seulement le double à cette même date. Sharjah souhaite ainsi développer ses zones franches et privilégie l'installation de petites et moyennes entreprises sur son territoire, afin de se distinguer de ses puissants voisins. Les autorités locales n'ont d'ailleurs pas hésité à organiser des évènements du type « *Sharjah Day* » ou encore « *Invest in Sharjah* » dans des pays comme la Chine, la Corée du Sud, le Royaume-Uni, ou encore l'Allemagne afin de renforcer leur visibilité internationale[332].

L'émirat de Fujairah, quant à lui, bénéficie d'une localisation avantageuse sur une bande côtière donnant directement sur la mer d'Arabie, permettant ainsi de contourner le détroit d'Ormuz. La ville pourrait ainsi constituer un hub plus sécurisé et davantage attrayant pour les échanges commerciaux de la région. Néanmoins, une telle stratégie affaiblirait considérablement le dynamisme de Dubaï, et dans une moindre mesure Abu Dhabi, qui se doivent de rester des territoires incontournables pour maintenir leur statut et leur rôle à la tête de la Fédération.

A travers leurs relations avec les petits émirats, Abu Dhabi et Dubaï semblent ainsi partager des intérêts convergents et ne manquent donc pas de freiner le développement de territoires potentiellement concurrents. Cela ne s'avère être toutefois pas sans risques, les inégalités croissantes constituant une source de déstabilisation interne, ce que semble nier la plupart des dirigeants locaux tout en préférant tirer profit de leurs relations clientélistes avec leurs deux puissants voisins. Pourtant, la présence d'un ressortissant de Ras Al Khaimah parmi les pilotes impliqués dans les attentats du 11-septembre aux Etats-Unis illustre la désillusion

[329] SHAKEEL S., "Flying high: RAK Int'l CEO Mohammed Qazi", *Arabian Business*, publié le 10 février 2017, http://www.arabianbusiness.com/flying-high-rak-int-l-ceo-mohammed-qazi-662822.html, consulté en mars 2017.

[330] "Ras Al Khaimah plans new attractions to build on 2016 tourism growth", *Arabian Business*, publié le 17 février 2017, http://www.arabianbusiness.com/ras-al-khaimah-plans-new-attractions-build-on-2016-tourism-growth-663217.html, consulté en mars 2017.

[331] "Sharjah sets largest ever budget of nearly $6bn for 2017", *Arabian Business*, publié le 3 janvier 2017, http://www.arabianbusiness.com/sharjah-sets-largest-ever-budget-of-nearly-6bn-for-2017-658198.html, consulté en janvier 2017.

[332] TRENWITH C., "Sizing up Sharjah: Marwan Bin Jassim Al Sarkal", *Arabian Business*, publié le 17 décembre 2016, www.arabianbusiness.com/sizing-up-sharjah-marwan-bin-jassim-al-sarkal-656647.html, consulté en janvier 2017.

d'une certaine frange de la population qui s'estime délaissée[333]. Au-delà d'un environnement régional instable, des dynamiques internes propres à la Fédération menacent dès lors directement sa cohésion et le maintien des dirigeants au pouvoir.

C – Le Qatar : l'affranchissement d'un environnement régional instable au travers d'une diplomatie tous azimuts

a) Une puissante volonté politique, couplée aux larges revenus issus de l'industrie gazière

Le Qatar se distingue par un essor rapide et relativement récent sur la scène internationale. Son dynamisme actuel repose en effet sur les réformes mises en œuvre suite au coup d'Etat survenu en 1995 et s'étant traduit par l'arrivée au pouvoir de l'émir Hamad bin Khalifa Al Thani. Estimant que son père n'était pas allé suffisamment loin dans les réformes entreprises pour transformer l'émirat, le nouveau dirigeant a décidé de mettre en place une ambitieuse politique de « libéralisation économique », sous l'emprise et le contrôle de l'Etat, à savoir un cercle restreint composé de l'émir et ses proches[334].

Les différents troubles régionaux survenus au lendemain de l'indépendance du Qatar, notamment la révolution iranienne de 1979, la guerre entre l'Iran et l'Irak de 1980 à 1988, et surtout l'invasion du Koweït par l'Irak en 1990, n'ont pas manqué d'inquiéter l'émirat quant à sa vulnérabilité potentielle face aux puissances régionales que sont encore aujourd'hui l'Iran et l'Arabie Saoudite. Alors que le Qatar choisit en 1971 de proclamer unilatéralement son indépendance durant les négociations portant sur la formation d'une grande fédération réunissant les Etats de la Trêve anciennement sous tutelle britannique, l'émirat a en effet estimé qu'il lui était plus avantageux de bénéficier d'une totale autonomie et de s'affranchir de l'influence des autres acteurs régionaux. Les débats portant sur le choix de la capitale de la future fédération, privilégiant Abu Dhabi et Dubaï, ont fini de légitimer les ambitions autonomistes du Qatar qui ne souhaitait pas rester en marge d'une entité politique hétérogène et donc potentiellement vulnérable à des influences externes.

L'exploitation pétrolière, puis le développement des exportations gazières sous forme de GNL qui constituent aujourd'hui le pilier de son économie, ont permis au Qatar d'accumuler d'importants revenus. Ceux-ci resteront axés dans un premier temps sur le financement des infrastructures du pays, sous le contrôle d'un cercle restreint de décideurs – avec l'émir à sa

[333] Le terroriste était un membre de la tribu Shihuh, majoritaire au sein de la population de l'émirat de Ras Al Khaimah. Il convient cependant de rappeler que la famille régnant sur l'émirat est Qawasim, une tribu ne représentantant que 5% de la population locale. Le soutien de Dubaï et d'Abu Dhabi auprès des dirigeants Qawasim de Ras Al Khaimah apparaît donc comme un impératif pour assurer leur maintien au pouvoir. Voir DAVIDSON C., 2008, *Dubai – The Vulnerability of Success*, Hurst & Company, London, 376 p.

[334] GRAY M., 2013, *Qatar – Politics and the Challenges of Development*, Lynne Rienner Publishers, Londres, 271 p.

tête – qui gèrent ces fonds de façon opaque et contribuent au maintien d'une frontière floue séparant les sphères publique et privée. La création de la *Qatar Investment Authority* (QIA), fond souverain désormais actif dans de nombreux pays étrangers, ne remonte qu'à 2005, lorsque les revenus issus des hydrocarbures ont atteint des sommets et que le ralentissement économique mondial faisant suite aux attentats du 11-septembre a ouvert des opportunités en termes d'investissements extérieurs.

Il est par ailleurs intéressant de souligner que la QIA sera mise en place sous la direction d'Hamad bin Jassim Al Thani, influent premier ministre et proche de l'émir, également chargé des affaires étrangères (il sera présent au gouvernement jusqu'à ce que l'émir Hamad cède le pouvoir à son fils en 2013), illustrant ainsi les liens politiques existant avec les stratégies et les objectifs portés par le fond souverain qatari. Au-delà des nombreux investissements réalisés à l'étranger et soulignant les ambitions internationales du Qatar, la QIA s'avère être également un outil puissant au sein de l'émirat en assurant le financement des entreprises d'Etat. Ces dernières constituent à la fois des instruments censés promouvoir la diversification économique ainsi que des leviers au service de la politique mise en œuvre par l'émir.

C'est précisément dans ce contexte que Qatar Airways déploient aujourd'hui ses activités. Créée en 1993 alors que l'émir Khalifa Al Thani souhaitait améliorer la connectivité internationale du Qatar, la compagnie n'a à cette époque que des ambitions s'inscrivant à l'échelle régionale, afin de compléter les dessertes de Gulf Air jugées trop faibles à Doha. Ce n'est qu'après le coup d'Etat de 1995, mené par le fils de Khalifa, que Qatar Airways aspire à un réel développement international. L'émir Hamad décide en effet de relancer la compagnie en 1997 en désignant une nouvelle équipe dirigeante, dont Akbar Al Baker prend la tête. En 1999, l'Etat rachète les parts de la compagnie (qui étaient déjà en grande partie détenues par des proches du pouvoir) avant de la placer dans le portefeuille de la QIA quelques années plus tard, parallèlement au retrait des autorités qataries du capital de Gulf Air[335].

Cette stratégie permet au Qatar de se concentrer pleinement au tournant des années 2000 sur le développement d'un transporteur aérien national – alors qu'Emirates Airline tend à croître fortement à la même période – et dont la rentabilité économique ne semble cependant pas être une préoccupation. En effet, l'apparente indifférence des dirigeants de Qatar Airways face à cette question tendrait ainsi à prouver que l'exécutif de l'émirat a garanti son soutien en toutes circonstances auprès du transporteur. Les audits financiers, récemment dévoilés par les trois grandes compagnies américaines soucieuses de dénoncer la « concurrence déloyale » des transporteurs du Golfe[336], tendent en effet à appuyer cette hypothèse : comme le prévoit les statuts de la société en vigueur, le conseil d'administration de la compagnie qatarie est tenu de se réunir en cas de résultats financiers négatifs afin de s'accorder sur la poursuite ou non des activités de Qatar Airways. Les réunions se concluent néanmoins chaque année par l'intervention directe de l'Etat au travers d'une injection

[335] GRAY M., 2013, *op. cit.*
[336] Voir www.openandfairskies.com/, consulté en janvier 2016.

financière au capital, ce qui permet ainsi d'exclure toute cessation des activités du transporteur.

Qatar Airways ne constitue donc pas un véritable outil de rente économique – bien qu'il puisse y participer en soutenant par exemple le développement du tourisme dans l'émirat, un secteur qui reste toutefois marginal – mais une entreprise dont la stratégie de développement permet à l'Etat de tirer des bénéfices politiques. En effet, le développement du réseau de la compagnie permet à l'émirat d'appuyer sa position sur la scène internationale, de consolider des coopérations diverses avec des Etats externes à la région, ainsi que de renforcer son attractivité, notamment à travers l'accueil d'évènements internationaux tels que l'organisation de la coupe du monde de football en 2022. En ce sens, la famille régnante Al Thani entend assurer la légitimité de son pouvoir en impliquant différents acteurs internationaux dans les activités de l'émirat qui dépendent elles-mêmes des ambitions portées par les dirigeants locaux.

b) La construction de multiples partenariats s'accompagnant d'une influence internationale croissante

L'activisme international des autorités qataries s'inscrit dans différents domaines, à commencer par le secteur aérien. Les négociations portant sur l'octroi de droits de trafic permettant dès lors à Qatar Airways de développer ses liaisons sont suivies de très près par les dirigeants de l'émirat, tandis que la signature d'importants contrats commerciaux et le renforcement de coopérations avec certains Etats tendent à renforcer l'influence du Qatar à l'échelle mondiale. L'évolution des droits de trafic entre la France et le Qatar, présentée sur la figure 29, depuis la signature du premier accord de trafic entre les deux pays en 1975, permet d'observer la façon dont le pouvoir qatari s'est immiscé au cœur des questions aéronautiques afin de transformer le secteur en outil politique. Les liens existant entre les dirigeants qataris et le développement de Qatar Airways après le coup d'Etat d'Hamad Al Thani en 1995 apparaissent de façon évidente : alors que les droits de trafic restent plafonnés à deux fréquences hebdomadaires de 1975 au début des années 2000, de nouveaux droits sont ensuite régulièrement réclamés par les autorités qataries. Le transporteur finit d'ailleurs par disposer d'un total de 21 fréquences (3 vols quotidiens) en moins d'une décennie pour exploiter ses services entre Doha et Paris.

Il est par ailleurs intéressant de relever que les premières rencontres bilatérales qui se sont tenues en 1999 et 2000 ne débouchent sur aucun accord, ce qui conduira les autorités qataries à renforcer leur influence afin d'obtenir de nouveaux droits, tout particulièrement en facilitant la signature de contrats commerciaux avec des entreprises françaises. Les pressions exercées à travers certains acteurs européens, tels qu'Airbus, permettent dès lors au Qatar de disposer de soutiens afin de faire relayer ses demandes auprès des autorités françaises. De telles pratiques restent pourtant contraires aux règles définies par l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Elles prouvent néanmoins tout l'intérêt stratégique que revêt le développement du secteur aérien aux yeux du pouvoir qatari.

La croissance des dessertes de Qatar Airways s'accompagne par de nombreux investissements opérés par l'émirat au sein de différents pays de la planète grâce au puissant fond souverain QIA, mais aussi d'une diplomatie active sur la scène internationale, notamment à travers l'organisation de médiations portant sur des zones de conflit. L'émirat assure également la promotion de partenariats économiques à travers la signature de *joint-ventures* avec des entreprises étrangères et ayant pour objectif de développer les infrastructures sur le territoire de l'émirat, tout en accroissant son influence à l'échelle mondiale. Bien que l'objectif affiché s'apparente à une volonté de diversifier l'économie – ce qui n'en reste pas moins une réalité –, l'émirat dispose de réserves en hydrocarbures qui lui garantiraient des revenus pour les 50 prochaines années en ce qui concerne le pétrole, et pas moins de 200 ans pour le gaz (aux rythmes d'exploitation actuels)[337].

La faible, voire l'absence de rentabilité économique de certaines entreprises qataries tendrait par ailleurs à prouver que la diversification économique ne constitue pas réellement la priorité du régime en place, alors que celle-ci devrait se traduire par une multiplication des sources de revenus et donc diminuer la dépendance du Qatar à la rente énergétique. La création d'Al Jazeera en 1996 (les activités de la compagnie Qatar Airways sont elles-mêmes sur le point d'être relancées à cette époque) semble par ailleurs s'inscrire dans un schéma similaire puisque la chaîne de télévision n'enregistre aucun bénéfice et n'assure ses activités que grâce au soutien financier des dirigeants de l'émirat. Le Qatar dispose ainsi d'un autre outil de *soft power* qui s'est avéré fort utile lors des soulèvements arabes en 2011[338].

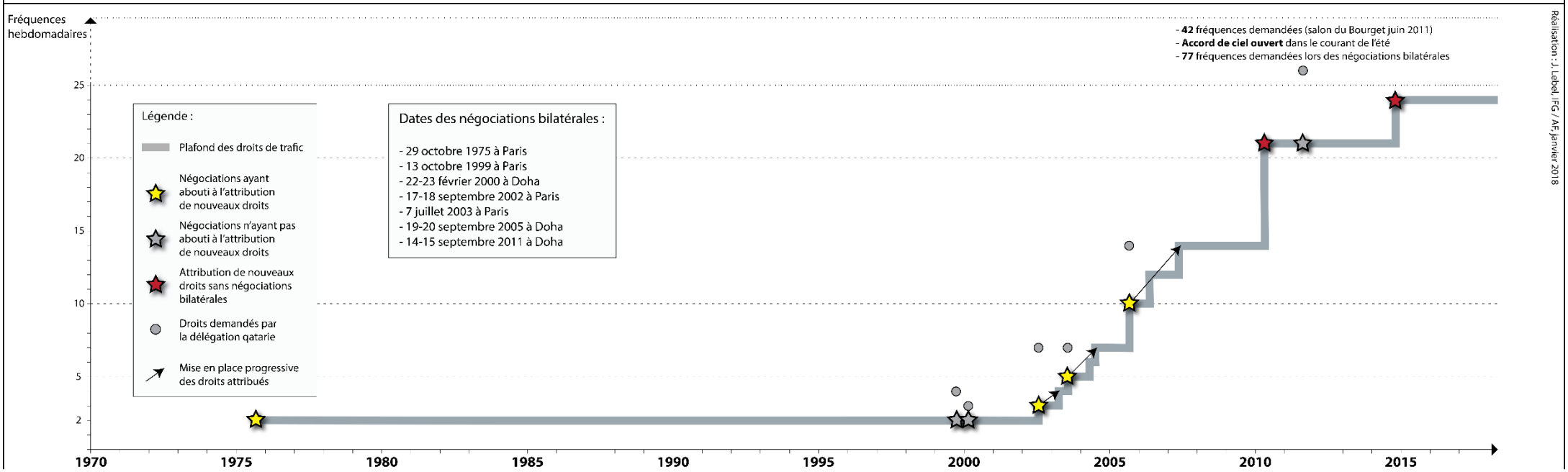
Dans un contexte de regain des tensions dans la région, où le traumatisme de l'invasion du Koweït en 1990 reste présent, les autorités locales cherchent donc avant tout à s'assurer que les acteurs internationaux restent impliqués dans les activités du Qatar et garantissent ainsi le maintien d'une certaine stabilité au sein de l'émirat. Cela permet dès lors de consolider la pérennité du pouvoir de la famille régnante Al Thani, tandis que l'implication directe de cette dernière au sein des activités économiques et financières de l'émirat renforce une telle analyse. On peut d'ailleurs souligner que l'émir a favorisé l'octroi des postes de direction dans les milieux d'affaires aux membres des familles les plus influentes, lui permettant ainsi de compter sur le soutien de différentes personnalités quant à son action politique et ses réformes ambitieuses[339].

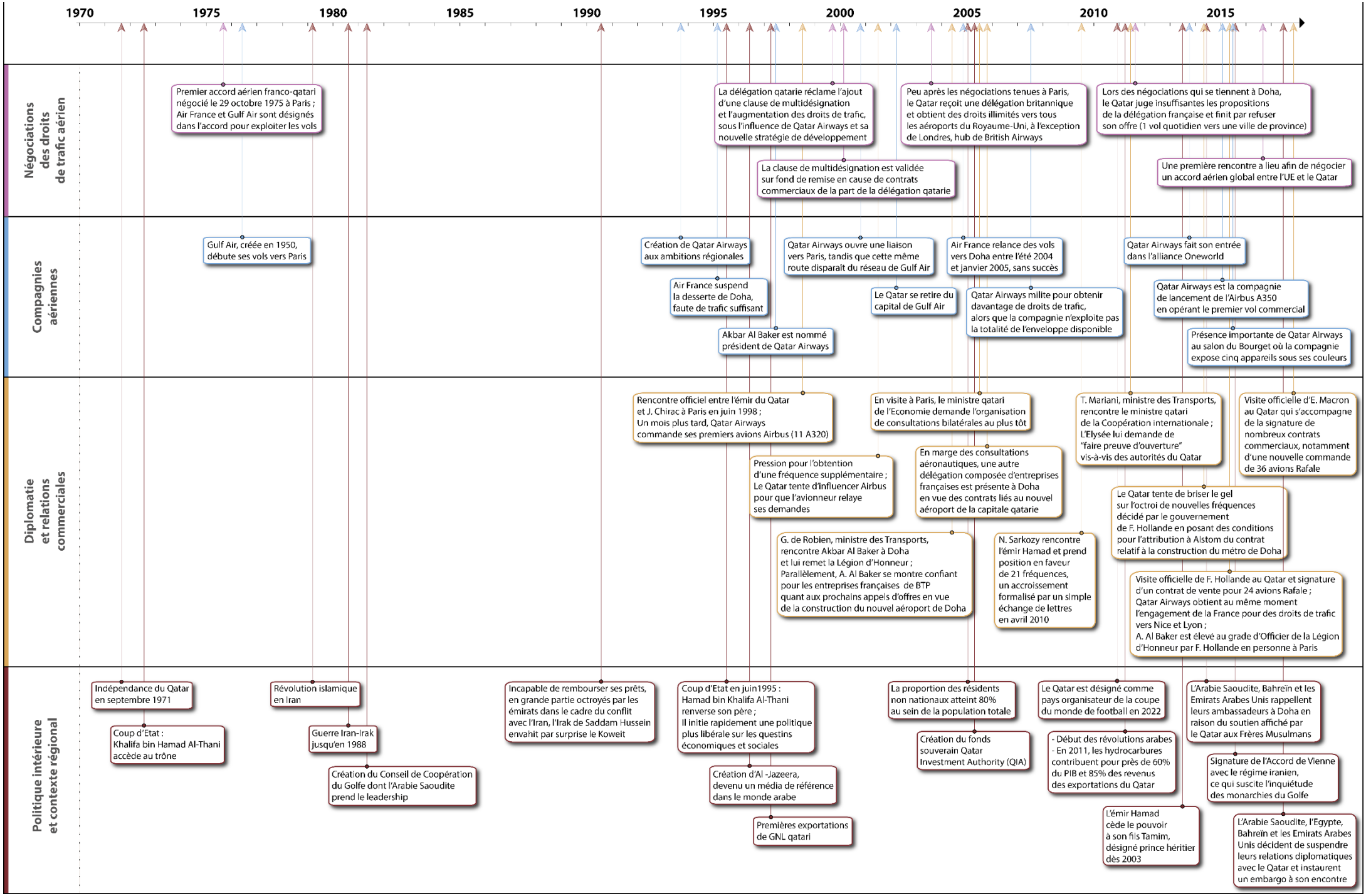
Pour autant, l'activisme du Qatar sur la scène internationale est suivi de près par certains de ses voisins qui s'inquiètent de voir émerger un puissant concurrent disposant d'importantes réserves gazières qui lui garantissent des revenus pour une certaine durée. Aussi, la politique étrangère de l'émirat, notamment dans le cadre des printemps arabes à travers son soutien aux mouvements islamistes – tels que les Frères musulmans en Egypte –,

[337] GRAY M., 2013, *Qatar – Politics and the Challenges of Development*, Lynne Rienner Publishers, Londres, 271 p.
[338] GRAY M., 2013, *op. cit.*
[339] GRAY M., 2013, op. cit.

Figure 29.

Evolution des droits de trafic aérien entre la France et le Qatar :
des enjeux politiques et économiques sur fond d'instabilité régionale et d'influence croissante à l'international de la diplomatie qatarie




1970
1975
1980
1985
1990
1995
2000
2005
2010
2015
Négociations des droits de trafic aérien
Premier accord aérien franco-qatari négocié le 29 octobre 1975 à Paris ; Air France et Gulf Air sont désignés dans l'accord pour exploiter les vols
La délégation qatarie réclame l'ajout d'une clause de multidésignation et l'augmentation des droits de trafic, sous l'influence de Qatar Airways et sa nouvelle stratégie de développement
Peu après les négociations tenues à Paris, le Qatar reçoit une délégation britannique et obtient des droits illimités vers tous les aéroports du Royaume-Uni, à l'exception de Londres, hub de British Airways
Lors des négociations qui se tiennent à Doha, le Qatar juge insuffisantes les propositions de la délégation française et finit par refuser son offre (1 vol quotidien vers une ville de province)
La clause de multidésignation est validée sur fond de remise en cause de contrats commerciaux de la part de la délégation qatarie
Une première rencontre a lieu afin de négocier un accord aérien global entre l'UE et le Qatar
Compagnies aériennes
Gulf Air, créée en 1950, débute ses vols vers Paris
Création de Qatar Airways aux ambitions régionales
Qatar Airways ouvre une liaison vers Paris, tandis que cette même route disparaît du réseau de Gulf Air
Air France relance des vols vers Doha entre l'été 2004 et janvier 2005, sans succès
Qatar Airways fait son entrée dans l'alliance Oneworld
Air France suspend la desserte de Doha, faute de trafic suffisant
Le Qatar se retire du capital de Gulf Air
Qatar Airways milite pour obtenir davantage de droits de trafic, alors que la compagnie n'exploite pas la totalité de l'enveloppe disponible
Qatar Airways est la compagnie de lancement de l'Airbus A350 en opérant le premier vol commercial
Akbar Al Baker est nommé président de Qatar Airways
Présence importante de Qatar Airways au salon du Bourget où la compagnie expose cinq appareils sous ses couleurs
Diplomatie et relations commerciales
Rencontre officiel entre l'émir du Qatar et J. Chirac à Paris en juin 1998 ; Un mois plus tard, Qatar Airways commande ses premiers avions Airbus (11 A320)
En visite à Paris, le ministre qatari de l'Economie demande l'organisation de consultations bilatérales au plus tôt
T. Mariani, ministre des Transports, rencontre le ministre qatari de la Coopération internationale ; L'Elysée lui demande de "faire preuve d'ouverture" vis-à-vis des autorités du Qatar
Visite officielle d'E. Macron au Qatar qui s'accompagne de la signature de nombreux contrats commerciaux, notamment d'une nouvelle commande de 36 avions Rafale
Pression pour l'obtention d'une fréquence supplémentaire ; Le Qatar tente d'influencer Airbus pour que l'avionneur relaye ses demandes
En marge des consultations aéronautiques, une autre délégation composée d'entreprises françaises est présente à Doha en vue des contrats liés au nouvel aéroport de la capitale qatarie
Le Qatar tente de briser le gel sur l'octroi de nouvelles fréquences décidé par le gouvernement de F. Hollande en posant des conditions pour l'attribution à Alstom du contrat relatif à la construction du métro de Doha
G. de Robien, ministre des Transports, rencontre Akbar Al Baker à Doha et lui remet la Légion d'Honneur ; Parallèlement, A. Al Baker se montre confiant pour les entreprises françaises de BTP quant aux prochains appels d'offres en vue de la construction du nouvel aéroport de Doha
N. Sarkozy rencontre l'émir Hamad et prend position en faveur de 21 fréquences, un accroissement formalisé par un simple échange de lettres en avril 2010
Visite officielle de F. Hollande au Qatar et signature d'un contrat de vente pour 24 avions Rafale ; Qatar Airways obtient au même moment l'engagement de la France pour des droits de trafic vers Nice et Lyon ; A. Al Baker est élevé au grade d'Officier de la Légion d'Honneur par F. Hollande en personne à Paris
Politique intérieure et contexte régional
Indépendance du Qatar en septembre 1971
Coup d'Etat : Khalifa bin Hamad Al-Thani accède au trône
Révolution islamique en Iran
Guerre Iran-Irak jusqu'en 1988
Création du Conseil de Coopération du Golfe dont l'Arabie Saoudite prend le leadership
Incapable de rembourser ses prêts, en grande partie octroyés par les émirats dans le cadre du conflit avec l'Iran, l'Irak de Saddam Hussein envahit par surprise le Koweit
Coup d'Etat en juin1995 : Hamad bin Khalifa Al-Thani renverse son père ; Il initie rapidement une politique plus libérale sur les questins économiques et sociales
Création d'Al -Jazeera, devenu un média de référence dans le monde arabe
Premières exportations de GNL qatari
La proportion des résidents non nationaux atteint 80% au sein de la population totale
Création du fonds souverain Qatar Investment Authority (QIA)
Le Qatar est désigné comme pays organisateur de la coupe du monde de football en 2022
- Début des révolutions arabes - En 2011, les hydrocarbures contribuent pour près de 60% du PIB et 85% des revenus des exportations du Qatar
L'émir Hamad cède le pouvoir à son fils Tamim, désigné prince héritier dès 2003
L'Arabie Saoudite, Bahreïn et les Emirats Arabes Unis rappellent leurs ambassadeurs à Doha en raison du soutien affiché par le Qatar aux Frères Musulmans
Signature de l'Accord de Vienne avec le régime iranien, ce qui suscite l'inquiétude des monarchies du Golfe
L'Arabie Saoudite, l'Egypte, Bahreïn et les Emirats Arabes Unis décident de suspendre leurs relations diplomatiques avec le Qatar et instaurent un embargo à son encontre

suscite la méfiance d'autres dirigeants de la région qui ne partagent pas des intérêts identiques. En imposant un embargo à l'encontre du Qatar en juin 2017, l'Arabie Saoudite et ses alliés sont ainsi venus rappeler la sensibilité des positionnements adoptés par le petit émirat, tandis que d'importantes rivalités continuent d'agiter la région, notamment dans la perspective d'une réintégration de l'Iran au sein de la communauté internationale.

Face aux défis qui se posent aujourd'hui, les autorités qataries entendent maintenir la stratégie portée par l'émirat : Qatar Airways poursuit l'expansion de son réseau et les dirigeants développent parallèlement leurs coopérations avec des délégations étrangères, comme l'a illustré la visite officielle d'E. Macron à Doha en décembre 2017, marquée par la signature de nombreux contrats commerciaux[340], ou encore l'ouverture d'une base militaire turque sur le territoire de l'émirat en août 2017. De fait, les multiples liens entretenus par les autorités qataries avec différents Etats à travers la planète semblent constituer, pour l'heure, une garantie efficace permettant d'assurer la stabilité de l'émirat et limiter les effets de l'embargo saoudien. On pourra aussi souligner la décision des autorités en place durant l'été 2017 de mettre en œuvre la gratuité des visas d'entrée pour les ressortissants de pas moins de 80 Etats, et ce afin de stimuler les flux transitant par l'émirat, tout appuyant une nouvelle fois l'ouverture du Qatar à l'échelle internationale. Parmi les pays concernés par la nouvelle mesure, il est intéressant d'observer que ce sont surtout les ressortissants européens qui bénéficient des meilleures dispositions (obtention d'un visa valide pour 180 jours)[341].

Pour autant, la stratégie d'ouverture de l'émirat et le renforcement de ses liens avec de multiples acteurs externes nécessitent de façon générale la mobilisation de larges ressources financières, ce qui accroît la dépendance de la famille régnante et des différentes entreprises associées, telles que Qatar Airways, à la rente énergétique perçue par l'émirat. Une telle situation illustre dès lors une certaine vulnérabilité du régime qui s'appuie sur un modèle de développement qui ne pourra pas perdurer de façon illimitée dans le temps, tandis que des transformations inévitables et potentiellement délicates devront à l'avenir être entreprises[342].

III – Une insertion réussie dans les réseaux de la mondialisation contemporaine

A – Une consolidation des liens d'interdépendance

[340] GRAFF V., « Visite d'Emmanuel Macron au Qatar : Doha achète 12 Rafale et 50 Airbus », *France24.com*, publié le 7 décembre 2017, www.france24.com/fr/20171207-qatar-france-visite-emmanuel-macron-rafale-airbus-blindes-metro-ratp-sncf, consulté en décembre 2017.
[341] "Qatar waives entry visa requirements for citizens of 80 countries", *Arabian Aerospace*, publié le 10 août 2017, www.arabianaerospace.aero/qatar-waives-entry-visa-requirements-for-citizens-of-80-countries.html, consulté en août 2017.
[342] Voir le chapitre 5 p. 239.

a) Différents espaces géographiques privilégiés en fonction des stratégies mises en œuvre

Les émirats de Dubaï, d'Abu Dhabi et du Qatar apparaissent donc aujourd'hui comme de puissantes entités très présentes dans les sphères médiatiques et sur la scène internationale. Les revenus accumulés puis investis à travers la planète via les larges fonds souverains qui ont été créés caractérisent tout particulièrement l'essor que ces territoires ont connu à l'échelle mondiale. Pour autant, même si les émirats disposent d'outils puissants qui leur permettent de consolider leur pouvoir, il n'en reste pas moins que ces mêmes entités s'avèrent être confrontées à d'importants défis, expliquant ainsi leur volonté d'impliquer le plus possible des acteurs extra-régionaux dans les dynamiques de développement de leurs territoires. Les relations qui existent ainsi entre les familles régnantes et des Etats tiers se traduisent dès lors par d'importants liens d'interdépendance. Trois régions dans le monde apparaissent comme des espaces privilégiés par les monarchies du Golfe dans le cadre de leur intégration sur la scène internationale.

La tutelle britannique ayant permis la consolidation du pouvoir des familles régnantes actuelles à la tête des émirats au cours du XIXème et du XXème siècle, les liens entre le Golfe et les Etats occidentaux restent importants et se sont développés dans le cadre de l'exploitation des hydrocarbures durant la seconde moitié du XXème siècle. Se considérant comme vulnérables au lendemain de leur indépendance en 1971 face à de puissants voisins, les émirats du Golfe ont cherché à s'assurer la protection de différentes puissances occidentales. Les relations se sont ainsi traduites à l'époque par l'existence d'un pacte implicite assurant aux Occidentaux des concessions pétrolières en échange d'une présence militaire dans la région afin de maintenir la stabilité et la sécurité des émirats (ou tout du moins celle des familles régnantes), tout en assurant la continuité des revenus découlant des hydrocarbures qui alimenteront massivement les fonds souverains et viendront prendre la suite des rentes versées par les Britanniques avant 1971.

Dans un contexte où les Etats-Unis tendent à réduire leurs importations énergétiques et que l'Europe ambitionne de substituer davantage l'utilisation d'énergies fossiles, la relation a quelque peu évolué au tournant de la crise économique et financière mondiale de 2008-2009. Les économies des pays occidentaux se sont néanmoins trouvées fragilisées, ce qui s'est notamment traduit par une croissance des investissements étrangers dans les régions les plus touchées, une opportunité que les fonds souverains du Golfe n'ont pas manqué de saisir afin de renforcer les liens entre les émirats et certains Etats extra-régionaux. Parallèlement, le parapluie sécuritaire occidental reste plus que jamais un impératif pour les monarchies du Golfe dans un contexte de tensions régionales marqué par la rivalité entre l'Arabie Saoudite et l'Iran, ainsi que l'essor de groupes radicaux qui pose dans certains cas une menace directe aux dirigeants en place.

Alors que l'administration Obama avait appuyé la signature d'un accord avec l'Iran sur son programme nucléaire, l'arrivée de D. Trump à la présidence des Etats-Unis est venue replacer la diplomatie américaine au côté du régime saoudien, comme l'a illustré la visite

hautement médiatisée du nouveau dirigeant américain à Riyad en mai 2017. Les Européens perçoivent, quant à eux, la réintégration de l'Iran au sein de la communauté internationale comme une opportunité pour développer leurs relations avec le gouvernement iranien, sans pour autant négliger les émirats du Golfe auprès desquels ils restent fortement investis, notamment à travers la signature de contrats commerciaux divers, ainsi que le maintien de leur présence militaire sur ces territoires.

La relation existant entre le Golfe et l'Asie du Sud est historique puisqu'elle symbolise les échanges commerciaux qui ont lié les deux régions durant de nombreux siècles. L'utilisation des émirats par les Britanniques comme points d'étape sur leurs routes aériennes et maritimes reliant le sous-continent indien n'a d'ailleurs fait que renforcer les contacts entre la région du Golfe et l'Asie du Sud. Les relations entre les deux régions ont toutefois pris une dimension nouvelle depuis la mise en œuvre d'ambitieuses politiques de développement des infrastructures sur les territoires des émirats, ce qui a conduit les dirigeants locaux à soutenir la venue d'une main d'œuvre étrangère importante et prête à accepter les emplois non qualifiés proposés sur place. De véritables systèmes d'agences de recrutement ont ainsi émergé, directement dans les Etats d'émigration comme l'Inde ou encore le Pakistan, ce qui implique l'existence d'importants flux vers le Golfe.

Parallèlement, les pays du sous-continent indien perçoivent de tels besoins en main d'œuvre sur le territoire des émirats comme une opportunité permettant de désengorger les marchés du travail locaux. Aussi, ces mêmes migrations vers le Golfe sont encouragées compte tenu de leur importance pour certaines économies nationales : en effet, les transferts de fonds des populations expatriées représentaient 17% du PNB du Népal en 2007 (contre 2% en 2000), tandis que ce chiffre s'élevait à près de 10% au Bangladesh la même année (contre 4,2% en 2000), ou encore plus de 8% au Sri Lanka, toujours en 2007[343], où il s'agissait même de la seconde source de revenu des échanges extérieurs du pays[344]. Les travailleurs expatriés représentent aujourd'hui environ 90% de la population des émirats du Qatar, d'Abu Dhabi, et de Dubaï, il n'est donc pas étonnant de constater que les compagnies du Golfe ont massivement développé leurs réseaux vers le sous-continent indien, ces routes étant même les premières à être exploitées peu de temps après le lancement des activités de ces mêmes transporteurs (Bombay, New Delhi, Karachi etc.).

L'Asie extrême-orientale et l'Afrique apparaissent comme de nouvelles régions où des relations ont été développées plus récemment par les émirats du Golfe. Dans le premier cas, ce sont les exportations d'hydrocarbures qui ont stimulé les contacts, alors que la demande en énergies fossiles de pays comme la Chine, la Corée du Sud et le Japon n'a fait que croître et ne repose encore aujourd'hui que quasi exclusivement sur des importations (le Japon était d'ailleurs la destination des premières exportations de gaz naturel liquéfié du Qatar en

[343] Les données sont issues de la Banque Mondiale.

[344] PIOLET V., 2009, « Les émirats et royaumes arabes : les travailleurs migrants au pays des *free zones* », *Hérodote*, La Découverte, n°133, pp. 136-151.

1996)[345]. Ces partenariats énergétiques avec l'Asie de l'Est viennent ainsi contrebalancer la diminution progressive des exportations d'hydrocarbures dirigées vers l'Europe et les Etats-Unis, tandis que les concessions signées avec les pays asiatiques s'inscrivent généralement dans la durée, ce qui assurent aux émirats la perception de revenus confortables pour les prochaines décennies.

Par ailleurs, les récentes coopérations économiques qui ont émergé entre les Emirats arabes unis et la Chine, alors que celle-ci connaît un relatif ralentissement de son économie, apparaissent également comme de nouvelles formes de rapprochements[346]. Les relations pourraient de fait être amenées à se renforcer et éventuellement inclure des négociations visant à ouvrir davantage la région aux compagnies du Golfe[347]. Pour autant, les coopérations militaires restent limitées avec la région. On pourra aussi souligner l'essor des flux de travailleurs migrants originaires de pays d'Asie orientale, à l'image des Philippines, qui constituent aujourd'hui une part important des expatriés résidant dans le Golfe.

Concernant l'Afrique, le développement de la présence des émirats du Golfe dans cette région s'effectue notamment dans une stratégie de sécurité alimentaire à travers l'acquisition de terres arables. Ceux-ci s'impliquent également sur le continent africain à travers le versement d'aides au développement, tout en favorisant un certain désenclavement de la région grâce aux dessertes exploitées par les compagnies du Golfe qui jouent un rôle important.

b) Des investissements internationaux massifs qui s'inscrivent avant tout dans le cadre des relations croissantes entre les émirats et des Etats extra-régionaux

Au-delà d'un soutien à l'économie locale, les fonds souverains du Golfe ont développé leur présence à l'échelle mondiale, à commencer par les Etats occidentaux. En participant notamment à la recapitalisation massive d'entreprises en difficulté, ainsi qu'en investissant dans des secteurs tels que l'immobilier ou encore les grands clubs sportifs, le déploiement des émirats du Golfe – à travers les acquisitions diverses de certaines personnalités proches des pouvoirs en place – a pu faire l'objet d'une médiatisation importante dans les pays ciblés. Une telle multiplication des investissements à l'échelle internationale s'inscrit notamment dans une volonté de diversification économique afin de réduire la part des rentes issues des hydrocarbures : en 2008, il était ainsi estimé que les différents actifs contrôlés à l'étranger par

[345] DAVIDSON C., 2010, *The Persian Gulf and Pacific Asia*, Columbia University Press, 145 p.

[346] Voir BOUYAMOURN A., "UAE, China to set up 10$bn joint strategic investment fund", *The National*, publié le 14 décembre 2015, www.thenational.ae/business/uae-china-to-set-up-10bn-joint-strategic-investment-fund-1.105808, consulté en décembre 2015.

[347] Voir TOWNSEND S., "UAE and China 'to work to restore Silk Road trading route'", *Arabian Business*, publié le 13 décembre 2015, www.arabianbusiness.com/uae-china-to-work-restore-silk-road-trading-route--615171.html, consulté en décembre 2015. A la suite de la visite officielle du prince héritier d'Abu Dhabi, Mohamed bin Zayed Al Nahyan (pressenti pour devenir le prochain dirigeant des Emirats arabes unis), en Chine en décembre 2015, Emirates Airline a obtenu des droits de trafic supplémentaires lui permettant d'ouvrir des routes vers Yinchuan et Zhengzhou à partir de mai 2016. Il ne s'agit cependant que d'aéroports secondaires.

le groupe Dubai Holding généraient pas moins de 2 milliards de dollars de revenus par an sous forme d'intérêts[348].

Toutefois, au-delà d'ambitions purement économiques, il semble davantage pertinent de considérer que les stratégies d'investissement des fonds souverains du Golfe constituent également des outils de politique étrangère. Comme S. Behrendt le rappelle, il ne s'agit pas de percevoir ces fonds comme une menace, pas plus que des institutions financières ordinaires, mais de garder à l'esprit que ceux-ci ont pour mission de servir les intérêts de leurs territoires d'ancrage. Les facteurs politiques et plus généralement l'ambition portée par les dirigeants des émirats du Golfe ont donc une influence sur les stratégies déployées par ces mêmes fonds souverains[349].

La communication limitée des puissantes institutions financières concernées ne fait d'ailleurs qu'alimenter de tels soupçons, tandis que différents rapports pointent leur manque de transparence, tout particulièrement en ce qui concerne l'ADIA et la QIA[350]. La porosité existant entre les institutions gouvernementales et les conseils d'administration de ces fonds s'avère être pour le moins évidente, des membres éminents des familles régnantes siégeant même au sein de ces conseils[351]. Ainsi, les stratégies concernant leur développement restent floues, tandis que les flux financiers existant entre ces fonds et les entreprises détenues par les pouvoirs en place au sein des émirats sont rarement dévoilés. Leur existence ne fait cependant aucun doute puisque les fonds souverains du Golfe ont notamment pour objectif de contribuer de façon active à la politique de diversification économique des émirats. On pourra ainsi relever que les compagnies aériennes intègrent tout particulièrement ce périmètre. Il n'est donc pas étonnant de retrouver les transporteurs les plus puissants de la région basés dans les monarchies disposant de fonds souverains actifs et se caractérisant par de larges réserves, en premier lieu les émirats d'Abu Dhabi, du Qatar et de Dubaï.

Les compagnies Emirates Airline, Etihad Airways et Qatar Airways se distinguent de fait depuis plus d'une dizaine d'années par une dynamique de développement exceptionnelle. Ces transporteurs inscrivent leur stratégie à l'échelle mondiale et contribuent aux ambitions portées par leurs Etats d'ancrage, notamment à travers la volonté des régimes en place de gagner en influence et en visibilité sur la scène internationale. L'étendue des réseaux aériens exploités symbolise à elle seule la réussite de l'intégration des trois émirats concernés au sein de la mondialisation contemporaine, tout en matérialisant les multiples liens d'interdépendance qui existent aujourd'hui entre les monarchies du Golfe et d'autres régions du monde.

[348] DAVIDSON C., 2008, *Dubai – The Vulnerability of Success*, Hurst & Company, London, 376 p.
[349] BEHRENDT S., 2014, "Politics and Sovereign Wealth Fund", Geoeconomica, Genève, 4 p.
[350] BEHRENDT S., 2014, "Santiago Compliance Index 2014", Geoeconomica, Genève, 11 p.
[351] BEHRENDT S., 2014, "Politics and Sovereign Wealth Fund", Geoeconomica, Genève, 4 p.

B – Un développement des compagnies du Golfe en phase avec les stratégies portées par les régimes en place sur la scène internationale

a) Des stratégies de coopération différenciées selon les transporteurs…

L'extension du réseau des compagnies du Golfe à l'échelle mondiale illustre l'essor démesuré des émirats de Dubaï, d'Abu Dhabi et du Qatar sur la scène internationale, au regard de leur superficie géographique limitée et de la population réduite qu'ils abritent. Comme cela a été détaillé plus haut, le développement de ces transporteurs s'est donc inscrit dans le cadre d'une véritable volonté politique, s'appuyant notamment sur des financements massifs.

Alors que les stratégies de développement déployées par les compagnies du Golfe peuvent paraître relativement similaires – notamment à travers une volonté commune de s'appuyer sur le trafic de 6ème liberté –, il convient pourtant de s'intéresser aux dynamiques des coopérations mises en œuvre respectivement par Emirates Airline, Etihad Airways et Qatar Airways. Comme l'illustre la figure 30, ces derniers adoptent en effet des approches divergentes et construisent des partenariats différenciés en fonction des transporteurs ciblés. De telles stratégies apparaissent dès lors comme un révélateur des trajectoires et ambitions propres aux trois émirats associés à ces compagnies, dans le cadre de leur mise en avant sur la scène internationale.

➔ **Emirates Airline** entretient un nombre de coopérations relativement limité, ce qui peut s'expliquer par le fort développement de la compagnie lui assurant dès lors une large présence à travers l'ensemble de la planète. Emirates a toutefois conclu des « partenariats stratégiques » avec le transporteur australien Qantas en 2012, puis Malaysia Airlines en décembre 2015. Cette stratégie permet à la compagnie de Dubaï de se consolider sur l'un de ses principaux marchés que constitue l'Australasie, et participe pleinement au renforcement de sa position sur l'axe Europe – Asie-Pacifique. De fait, en « coopérant » avec Emirates, Qantas et Malaysia Airlines ont entrepris une refonte importante de leurs réseaux et s'appuient davantage sur le hub de Dubaï, notamment pour rejoindre l'Europe[352].

Emirates partage également ses codes sur le continent nord-américain avec JetBlue et Alaska Airlines (principalement au départ de New York et de Seattle), deux compagnies n'opérant pas de vols long-courriers et constituant d'ardents défenseurs des compagnies du Golfe face aux accusations de « concurrence déloyale » portées par Delta Airlines, United Airlines et American Airlines. Il faut dire qu'Emirates constitue un partenaire idéal en apparence pour ces deux compagnies d'envergure régionale qui peuvent ainsi compter sur l'apport de passagers intercontinentaux sur leurs réseaux. On pourra toutefois souligner que ces coopérations ne sont pas exclusives, JetBlue et

[352] A ce sujet, voir dans le chapitre 2 p. 119-122.

Alaska Airlines entretenant des partenriats commerciaux avec de nombreux autres transporteurs.

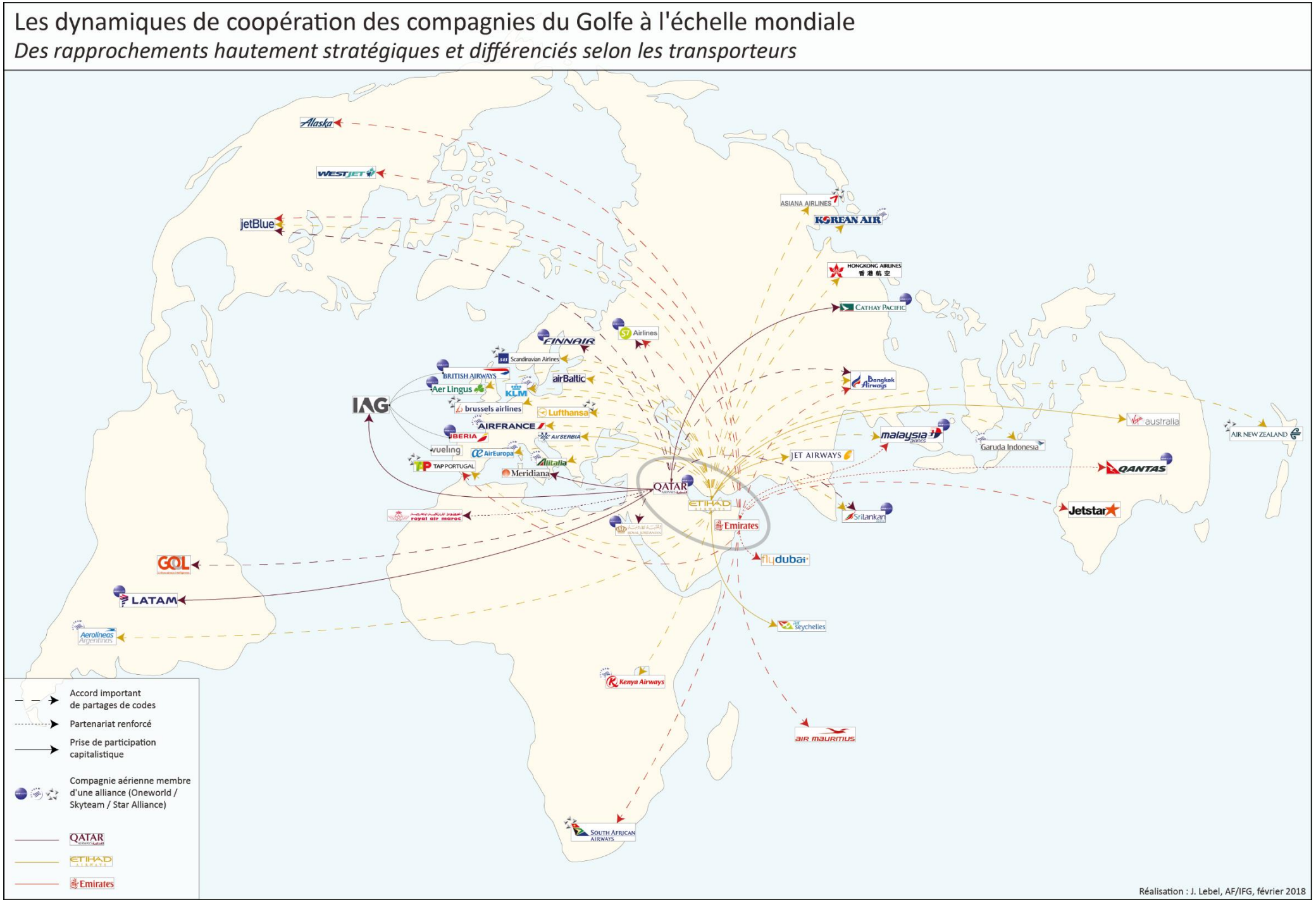
Le rapprochement d'Emirates avec South African Airways s'inscrivait quant à lui dans l'optique d'un possible partenariat renforcé, sans doute à l'image de celui conclu avec les compagnies australienne et malaisienne. Toutefois, il semble que ces projets soient aujourd'hui freinés suite à l'intervention du gouvernement sud-africain qui souhaite avant tout s'assurer du maintien des services opérés par le transporteur localement basé.

Ces différentes coopérations illustrent ainsi la grande autonomie de Dubaï sur la scène internationale et l'opportunisme hautement sélectif de l'émirat face à de possibles rapprochements qui ne visent qu'à faire avancer ses intérêts et asseoir davantage son influence. Les partenariats existant entre Emirates et les compagnies basées dans les Amériques permettent notamment au transporteur dubaïote d'appuyer sa pénétration sur des marchés où son développement s'avère être plus récent.

➔ La stratégie poursuivie par **Qatar Airways**, quant à elle, s'est longtemps caractérisée par une croissance du transporteur s'inscrivant en dehors des différentes coopérations commerciales classiques. Néanmoins, la politique d'investissements active menée par le Qatar, tout comme les multiples partenariats développés avec des acteurs étrangers – permis par la garantie de revenus sur le long terme grâce à l'exploitation de ses hydrocarbures – se sont accompagnés de la mise en œuvre d'une stratégie de coopérations plus franche et agressive de la part de la compagnie qatarie depuis quelques années. Au-delà d'accords de partages de codes existant avec quelques partenaires répartis géographiquement (GOL pour l'Amérique du Sud, JetBlue pour l'Amérique du Nord et Bangkok Airways en Asie du Sud-Est ; il s'agit de partenariats non exclusifs), Qatar Airways s'est distinguée en 2013 en choisissant d'intégrer l'alliance Oneworld (notamment créée par British Airways), puis en entrant dans le capitale d'IAG (maison-mère de British Airways, Iberia, Vueling et Aer Lingus) à hauteur de 10% en janvier 2015, avant que sa participation n'atteigne 20% en août 2016.

La compagnie semble ainsi gagner en influence au sein de l'alliance Oneworld, tout particulièrement à travers ses prises de participation dans d'autres compagnies intégrant pour la plupart cette même alliance : LATAM en décembre 2016, Meridiana en septembre 2017 (renommée Air Italy, tandis que la compagnie qatarie exerce un certain contrôle sur les activités de ce transporteur), puis Cathay Pacific en novembre de la même année. On peut d'ailleurs noter la tentative de Qatar Airways de prendre des parts au sein d'American Airlines, une initiative qui n'a pu se concrétiser face à la levée de boucliers des dirigeants du transporteur. Ce dernier a d'ailleurs décidé durant l'été 2017 de suspendre toutes formes de coopération existant avec les compagnies du Golfe, alors que sa double posture (actions aux côtés de Delta Airlines et United Airlines afin de discréditer la croissance des concurrents du Golfe, tout en restant

Figure 30.


Les dynamiques de coopération des compagnies du Golfe à l'échelle mondiale
Des rapprochements hautement stratégiques et différenciés selon les transporteurs
Alaska
WESTJET
jetBlue
ASIANA AIRLINES
KOREAN AIR
HONGKONG AIRLINES
CATHAY PACIFIC
Airlines
FINNAIR
Scandinavian Airlines
BRITISH AIRWAYS
Aer Lingus
airBaltic
KLM
IAG
brussels airlines
Lufthansa
AIRFRANCE
IBERIA
AIRSERBIA
vueling
AirEuropa
Alitalia
TAP PORTUGAL
Meridiana
Bangkok Airways
malaysia airlines
Garuda Indonesia
australia
AIR NEW ZEALAND
JET AIRWAYS
QANTAS
QATAR
ETIHAD
Emirates
SriLankan
Jetstar
royal air maroc
flydubai
GOL
LATAM
Aerolíneas Argentinas
air seychelles
Kenya Airways
AIR MAURITIUS
SOUTH AFRICAN AIRWAYS
Accord important de partages de codes
Partenariat renforcé
Prise de participation capitalistique
Compagnie aérienne membre d'une alliance (Oneworld / Skyteam / Star Alliance)
QATAR
ETIHAD
Emirates
Réalisation : J. Lebel, AF/IFG, février 2018

opportuniste pour signer des accords de partages de codes avec Qatar Airways et Etihad Airways) était de plus en plus critiquée. Enfin, Qatar Airways a également initié un rapprochement aux côtés de Royal Air Maroc, s'inscrivant notamment dans le cadre de coopérations plus larges entre le petit émirat gazier et les autorités marocaines.

Finalement, le transporteur qatari développe davantage des partenariats poussés avec quelques transporteurs répartis dans différentes régions, permettant à la compagnie de s'appuyer sur quelques acteurs externes afin de renforcer sa présence sur tous les continents, à l'exception de l'Australie où Emirates apparaît mieux positionné grâce à ses liens avec Qantas. La stratégie de Qatar Airways semble en effet placer le transporteur en concurrence de plus en plus directe face à Emirates, tandis que l'on peut souligner le fait que les principaux « partenaires » de la compagnie dubaïote – Qantas et Malaysia Airlines – sont également des compagnies membres de l'alliance Oneworld.

➔ Enfin, la compagnie d'Abu Dhabi, **Etihad Airways**, s'est notamment distinguée de ses deux concurrents du Golfe en ayant rapidement entrepris une stratégie de prises de participations dans le capital d'autres transporteurs afin d'influencer leur stratégie tout en s'assurant un développement rapide à l'échelle mondiale. Créée plus tardivement que Qatar Airways et Emirates Airlines, Etihad avait en effet choisi de s'appuyer sur d'autres compagnies – au sein desquelles elle était entrée au capital et avait mené d'importantes transformations – pour faire croître « artificiellement » son réseau et ainsi combler son retard.

Toutefois, la baisse des revenus perçus par l'émirat, dans un contexte de chute des cours du pétrole et d'accroissement des tensions entre l'Arabie Saoudite et l'Iran, ont conduit l'émirat d'Abu Dhabi à réviser sa stratégie et revoir ses dépenses dans différents secteurs. Le transport aérien s'est avéré être tout particulièrement concerné par de telles évolutions, Etihad ayant successivement abandonné au cours de l'année 2017 son « partenaire » suisse (Etihad Regional, ex-Darwin Airline), puis Air Berlin, tout en refusant de poursuivre ses investissements au sein d'Alitalia. Ces trois compagnies se caractérisaient par d'importantes pertes financières, nécessitant l'intervention constante d'Abu Dhabi, tandis que les autorités de certains Etats (Allemagne, France, Suisse notamment) ont poursuivi leurs actions visant à promouvoir l'existence d'une « concurrence loyale » sur le continent européen.

Malgré la remise en cause de certains « partenariats », Etihad Airways entretient toujours de nombreuses coopérations sous forme de partages de codes avec différents transporteurs, notamment sur le continent européen, ce qui permet ainsi d'assurer un large trafic de transit via son hub d'Abu Dhabi. On pourra aussi souligner que le transporteur maintient pour l'heure ses participations capitalistiques auprès d'Air Serbia, d'Air Seychelles, de Jet Airways, ainsi que de Virgin Australia, bien que celles-ci puissent être amenées à évoluer.

b) …qui caractérisent l'essor de liens d'interdépendance

Les nombreux pays visés par les compagnies du Golfe à travers le développement de leurs réseaux s'inscrivent tout particulièrement dans les stratégies déployées par les familles régnantes locales afin d'assurer l'attractivité de leurs territoires et maintenir leur pouvoir dans la durée. Bien qu'Emirates Airline, Qatar Airways et Etihad Airways aient développé un large réseau d'envergure mondiale, on retrouve une concentration de leurs activités vers des régions spécifiques, à savoir l'Europe, le Moyen-Orient et l'Asie du Sud et de l'Est. Les pouvoirs en place entendent de fait renforcer leurs liens dans différents domaines avec le plus grand nombre d'Etats, à commencer par les gouvernements de ces mêmes régions.

Les Occidentaux constituent toujours une garantie sécuritaire, à travers leur présence militaire au sein des émirats, tandis que les coopérations économiques et culturelles se poursuivent, comme l'illustrent les signatures de contrats commerciaux, les ouvertures de musées associés à des institutions culturelles de renom international, ou encore l'inauguration d'antennes de célèbres universités. A l'échelle du Moyen-Orient, les émirats de Dubaï, d'Abu Dhabi et du Qatar constituent d'importants centres économiques et financiers, tout en ayant une position centrale à travers l'organisation des flux intra-régionaux.

Ces petits territoires érigés en hubs jouent notamment un rôle majeur pour les réexportations vers l'Iran – une partie des sanctions internationales subsistent encore aujourd'hui à l'encontre du gouvernement iranien –, tout en offrant un accès à différents services et réseaux pour l'Arabie Saoudite (finance internationale) qui reste caractérisée par un islam rigoriste limitant, voire empêchant, le développement de certains secteurs et activités sur le territoire du royaume. Certains émirats participent également à des médiations diplomatiques et constituent des plateformes permettant de maintenir des contacts avec des organismes non officiels, à l'image de certains groupes radicaux. Les relations avec l'Asie restent, quant à elles, importantes et tendent d'ailleurs à se développer, notamment sur le plan économique. On pourra d'ailleurs souligner que les exportations énergétiques s'avèrent être aujourd'hui surtout dirigées vers l'Asie de l'Est, tandis que les travailleurs migrants originaires d'Asie du Sud jouent un rôle essentiel dans l'économie des émirats, notamment dans le secteur de la construction.

Les coopérations développées par les compagnies du Golfe s'inscrivent pleinement dans le cadre d'un renforcement des relations entre les émirats concernés et d'autres Etats. A travers les investissements précédemment réalisés par Etihad dans le capital de différents transporteurs européens, Abu Dhabi entendait ainsi promouvoir ses intérêts auprès de certains acteurs politiques du continent qui se trouvaient dès lors plus enclins à défendre les activités d'un puissant transporteur tiers et associé à des compagnies localement basées, tout en développant des coopérations dans différents domaines avec le Golfe. On pourra également noter qu'en parallèle de l'influence croissante de Qatar Airways au sein d'IAG, l'émirat gazier a également opéré des investissements dans différents pans de l'économie britannique.

Au travers de ces multiples formes de « partenariats » impliquant des transporteurs localisés sur différents continents, il apparaît que les compagnies du Golfe ont pleinement intégré les dynamiques du secteur aérien mondial pour en devenir de puissants acteurs. De tels rapprochements entrainent une réorganisation des flux de voyageurs et viennent ainsi renforcer la place des émirats de Dubaï, d'Abu Dhabi et du Qatar sur la scène internationale, tout en illustrant les ambitions portées par ces mêmes territoires. Toutefois, en détenant une part croissante de la connectivité mondiale, il semble pertinent de s'interroger sur la pérennité des stratégies menées et du pouvoir des monarchies en place à travers le Golfe, au regard des différents défis qui se posent dans la région du Golfe et plus généralement à l'échelle du Moyen-Orient.

TROISIEME PARTIE :
Analyse des perspectives de la connectivité aérienne mondiale

Chapitre 5 : Des dynamiques à l'échelle du Moyen-Orient qui affectent le secteur aérien et poussent les compagnies localement basées à adapter leurs stratégies

Chapitre 6 : Le contrôle de la connectivité aérienne mondiale, un outil de *soft power* ?

Chapitre 5

Des dynamiques à l'échelle du Moyen-Orient qui affectent le secteur aérien et poussent les compagnies localement basées à adapter leurs stratégies

La croissance des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines s'opère dans un environnement régional relativement instable et posant donc de nombreux défis, notamment en matière d'ouverture des espaces aériens. Le secteur aérien moyen-oriental s'avère être également hautement dépendant des stratégies mises en œuvre par les acteurs politiques, d'autant plus lorsque ces derniers traversent des périodes marquées par une chute des cours du baril de pétrole, tandis que certaines entités voient leurs réserves en hydrocarbures s'épuiser. La diminution des revenus qui en découlent conduit dès lors de nombreux dirigeants à tenter de faire évoluer le modèle de développement de leurs territoires, tout particulièrement à travers une révision des dépenses (baisse des subventions, ou encore introduction de taxes), ce qui pourrait susciter l'émergence de contestations au sein des populations locales, à l'image de ce qui a été observé au cours des printemps arabes dans certains Etats.

Parallèlement, le fort développement de certains transporteurs interroge quant à leurs ambitions réelles, mais aussi les limites des modèles poursuivis, tandis que les compagnies basées dans des Etats voisins ajustent leurs stratégies et que d'autres acteurs, à l'image de l'Iran, entendent renforcer leur influence à l'échelle régionale, ce qui se traduit notamment par un redéploiement de leur secteur aérien.

I – Entre rivalités de pouvoirs et instabilité régionale, des tensions persistantes qui affectent notamment le secteur aérien

A – Des coopérations fragilisées dans un contexte de fortes instabilités

a) *La survenue des « printemps arabes », un révélateur des fragilités internes et de la faiblesse de certaines coopérations régionales*

La diffusion de contestations populaires à travers le monde arabe dès décembre 2009 s'est traduite par une pression accrue sur les gouvernements en place, débouchant notamment sur la chute des régimes tunisien, libyen, égyptien et yéménite, tout en poussant d'autres dirigeants à mener des réformes pour se maintenir au pouvoir. Face à la croissance des inégalités, l'absence d'opportunités professionnelles, ou encore la hausse des prix des

produits de consommation, les manifestants ont appelé à d'importants changements et critiqué ouvertement le pouvoir politique en place, incarné dans différents pays de la région par des personnalités ayant accédé à la tête des appareils d'Etat depuis de nombreuses années. La majorité des pays arabes ont donc été concernés par des contestations d'ampleur assez variable au cours de l'année 2011.

Alors que des guerres civiles ont éclaté en Syrie et en Libye et que de nombreux gouvernements voisins se sont trouvés contraints de mettre en œuvre des réformes afin d'apaiser les protestations locales, les émirats du Qatar, de Dubaï et d'Abu Dhabi se sont distingués par l'absence de tels mouvements remettant en cause le pouvoir des dirigeants locaux. Leur forte intégration au sein des réseaux de la mondialisation contemporaine ainsi que l'accumulation de revenus conséquents issus des hydrocarbures et de leur rôle de carrefour commercial – tout particulièrement pour Dubaï qui ne dispose que de réserves très limitées en pétrole –, ont permis aux familles régnantes de renforcer le système de cooptation visant à prévenir toutes revendications sociales, tout en valorisant l'image de réussite de leurs modèles de développement à l'échelle internationale. Les contestations touchant d'autres Etats de la région ont donc été officiellement présentées comme des mouvements qui ne pouvaient atteindre le Qatar, Dubaï et Abu Dhabi. Pour autant, l'ensemble des dirigeants se sont inquiétés d'une telle diffusion de soulèvements à travers le monde arabe et qui remettait directement en cause leurs pouvoirs.

A l'échelle du Moyen-Orient, les Etats membres du Conseil de coopération du Golfe se sont activés à trouver une issue aux protestations qui touchaient le Yémen ainsi que Bahreïn. Dans le premier cas, l'Arabie Saoudite est parvenu – avec le soutien du Qatar et des Emirats arabes unis – à convaincre en avril 2011 le président yéménite Ali Abdallah Saleh de quitter le pouvoir à l'issue d'une certaine durée afin d'éviter la propagation d'une guerre civile[353] tel que cela était parallèlement observé en Syrie où Bachar El Assad refusait de céder et menait déjà une répression sévère. Concernant Bahreïn, l'Arabie Saoudite s'est très vite inquiétée d'une potentielle instrumentalisation de la situation par le gouvernement iranien, alors que des contestations locales pro-chiites critiquaient ouvertement le pouvoir détenu par la famille régnante Al Khalifa appartenant à la minorité sunnite et contrôlant les secteurs clés de l'archipel.

En décidant d'intervenir militairement sur le territoire bahreïni dès mars 2011, l'Arabie Saoudite a avant tout cherché à prévenir l'extension des contestations sur son propre territoire où une importante minorité chiite peuple la région pétrolière du nord-est, tout juste à l'opposé de la Chaussée du roi Fahd qui permet de rejoindre Bahreïn par voie terrestre depuis le royaume. Ici aussi, le Qatar et les Emirats arabes unis ont appuyé l'intervention saoudienne, craignant de fait une potentielle ingérence de l'Iran qui revendique

[353] "Yemen leader Saleh agrees to step down under Gulf plan", *BBC.com*, publié le 23 avril 2011, www.bbc.com/news/world-middle-east-13178887, consulté en janvier 2016. A noter que le président A. Saleh a tenté de se maintenir plus longtemps que ce qui avait été convenu avec ses partenaires du Golfe. Il ne quittera finalement ses fonctions qu'en février 2012, après avoir transmis ses pouvoirs à son vice-président tel que l'accord soumis par le CCG le prévoyait initialement.

historiquement l'archipel bahreïni et n'hésite d'ailleurs pas à le nommer comme la 14ème province du territoire iranien. Une telle inquiétude découlait notamment de la mémoire du conflit entre l'Iran et l'Irak entre 1980 et 1988 puis de l'offensive de ce dernier sur le territoire koweïti en 1990, poussant donc les Etats de la péninsule arabique à créer en mai 1981 le Conseil de coopération du Golfe (CCG).

Les mouvements de contestation qui seront par la suite dénommés « printemps arabes » ont donc constitué un révélateur des fragilités internes à chacun des territoires de la région, poussant les pouvoirs en place à agir, au risque d'être renversés pour certains d'entre eux du fait de l'ampleur des manifestations. Au sein de la péninsule arabique, de tels évènements ont poussé les familles régnantes à coopérer davantage avec d'autres régimes afin de contenir l'essor de tels mouvements, tout particulièrement à Bahreïn. Toutefois, des divisions sont rapidement apparues entre les membres du CCG, notamment par rapport à la couverture médiatique des différents évènements réalisée par la chaine de télévision qatarie Al Jazeera – et qui était très suivie à l'époque dans le monde arabe –, tandis que le Qatar apportait ouvertement son soutien aux mouvements islamistes des Frères musulmans, notamment sur le territoire égyptien.

Le coup d'Etat orchestré par l'armée égyptienne à l'encontre du président islamiste M. Morsi en juillet 2013 est venu accentuer les tensions entre le Qatar et l'Arabie Saoudite qui adoptent des positionnements opposés et n'hésitent pas à financer différents protagonistes égyptiens selon leurs affinités respectives. Les Emirats arabes unis, sous l'impulsion d'Abu Dhabi et de son émir Khalifa bin Zayed Al Nahyan qui mène de fait la politique étrangère de la Fédération, se sont parallèlement montrés de plus en plus proches des positions défendues par le roi saoudien Abdallah. Il apparaît ainsi qu'Abu Dhabi tenait déjà à éviter de s'engager dans une confrontation avec son puissant voisin, à l'opposé des prises de position du Qatar. Aussi, l'émirat le plus riche de la Fédération voulait envoyer un signal fort aux potentielles contestations qui étaient susceptibles d'affecter le territoire des Emirats arabes unis, en premier lieu dans les régions les moins développées.

En rappelant leurs ambassadeurs en poste au Qatar en mars 2013, l'Arabie Saoudite, Bahreïn et les Emirats arabes unis ont clairement affiché leurs différends tout en cherchant à pousser le Qatar à revoir ses positionnements les plus controversés, notamment en matière de soutien aux Frères musulmans et autres mouvances islamistes, tant en Egypte qu'en Libye ou encore en Syrie. Cette crise diplomatique s'inscrivant au sein du CCG ne durera que quelques mois, le Qatar se concentrant davantage sur des évolutions internes, tout particulièrement à travers la succession de pouvoir opérée entre l'émir Hamad bin Khalifa Al Thani et son fils Tamim en juin 2013. Bien que le nouveau dirigeant se soit avéré être dans un premier temps plus discret sur la scène régionale, la survenue des printemps arabes s'est accompagnée d'une évolution certaine de la diplomatie du petit émirat gazier qui, en prenant le parti de certains acteurs participant aux contestations, a abandonné la position de neutralité qui caractérisait au cours de la décennie passée la politique étrangère qatarie. Une

telle posture avait d'ailleurs permis au Qatar de s'ériger en « hub diplomatique » régional en participant à des médiations internationales (par exemple sur la question du conflit au Darfour, ou encore entre l'Erythrée et Djibouti[354]), ainsi qu'en accueillant sur son territoire des représentations officielles d'acteurs n'étant pas reconnus à l'échelle internationale, ce qui a permis d'organiser des rencontres avec des délégations occidentales, à l'image des échanges qui se sont tenus au Qatar entre les Américains et les talibans en janvier 2012[355].

L'arrivée du jeune émir Tamim à la tête du Qatar permet au pays d'afficher son dynamisme et de se distinguer par rapport aux Etats arabes précédemment touchés par des mouvements de contestation qui critiquaient notamment le pouvoir de dirigeants âgés dont le règne s'éternisait. On peut d'ailleurs ajouter ici que les Emirats arabes unis ont également entrepris des remaniements internes, permettant de mettre en avant des femmes au sein des institutions publiques et de créer des ministères jugés comme étant davantage en phase avec les besoins de la population locale[356], parallèlement au renforcement du système de cooptation. Tout en évitant de donner l'impression de réagir directement aux soulèvements s'étendant à travers différents Etats au cours de l'année 2011, les dirigeants qataris et émiratis semblent cependant avoir pris conscience des enjeux soulevés par la survenue des printemps arabes.

Les mesures mises en œuvre sont toutefois restées superficielles et ont peu répondu aux critiques plus profondes qui avaient alimenté les mouvements de contestation dans d'autres Etats du monde arabe. De fait, le système monarchique n'est pas remis en cause et le pouvoir reste concentré entre les mains d'une élite, à savoir les familles régnantes. Toutefois, la réussite économique de ces territoires, permettant de larges subventions dont bénéficient les nationaux (c'est-à-dire les personnes ayant la nationalité des Etats concernés), semble satisfaire ces derniers puisque les critiques s'avèrent être quasi inexistantes et/ou peu relayées localement. La pérennité du pouvoir et du système de cooptation mis en œuvre par les dirigeants peut toutefois interroger : en cas d'évènements majeurs pouvant affecter la région et entrainer une dégradation des modèles économiques locaux (à savoir une diminution des rentes perçues et donc la suppression des différentes subventions versées par le pouvoir en place), la stabilité des émirats apparaitrait menacée. La nécessité de mettre en œuvre d'importantes mesures ayant des conséquences directes sur la vie quotidienne des nationaux pourrait dès lors se heurter à la difficulté de faire évoluer le système en place,

[354] AUGE B., 2016, « La relation diplomatique entre le Qatar et l'Afrique subsaharienne », *Notes de l'IFRI*, IFRI, 30 p., accessible à l'adresse suivante : www.ifri.org/fr/publications/notes-de-lifri/relation-diplomatique-entre-qatar-lafrique-subsaharienne-une-histoire, consulté en février 2017.

[355] « Rencontre entre Taliban et Américains au Qatar », *France24.com*, publié le 30 janvier 2012, www.france24.com/fr/20120130-rencontre-entre-taliban-americains-qatar-afghanistan-negociation-paix/, consulté en août 2017.

[356] On peut par exemple souligner la création d'un ministère du Bonheur en janvier 2016 qui a été attribué à une femme âgée de 22 ans, voir « Les Emirats arabes unis nomment une femme 'ministre du bonheur' », publié le 11 février 2016, www.lemonde.fr/proche-orient/article/2016/02/11/les-emirats-arabes-unis-nomment-une-ministre-du-bonheur_4863712_3218.html, consulté en juillet 2017. On notera par ailleurs que le remaniement ministériel de janvier 2016 peut aussi être interprété comme une volonté de réduire les dépenses en regroupant certains ministères, sur fond de chute des cours de baril de pétrole qui affecte donc les revenus du pays.

surtout si les changements s'avèrent être trop radicaux pour une population ayant l'habitude de bénéficier d'un soutien financier permanent à travers l'intervention directe des dirigeants (subventions pour la fourniture d'énergie, emplois publiques pléthoriques et bien rémunérés, absence d'impôts, etc.)[357].

Ainsi, loin de constituer un phénomène externe aux territoires des émirats les plus fortunés du Golfe, les printemps arabes ont été perçus et pris en considération dans l'ensemble de la région. La survenue de tels soulèvements conduit également à s'interroger sur la pérennité des modèles en place, ce qui apparaît pour l'heure négligé au regard des rentes financières importantes perçues par certains territoires, à l'image du Qatar, d'Abu Dhabi, ou encore de Dubaï.

b) Une forte appréhension concernant un retour de l'Iran sur la scène internationale

Les relations existant entre l'Arabie Saoudite et les émirats du Golfe s'avèrent être complexes, ces derniers percevant le royaume saoudien comme un puissant voisin et donc un partenaire nécessaire, tout en craignant une potentielle extension des troubles qui pourraient survenir sur le territoire saoudien qui fait lui-même face à d'importants défis. Alors que les Occidentaux ont entamé un rapprochement avec l'Iran depuis l'accession au pouvoir du président modéré Hassan Rouhani en 2013, débouchant sur la signature d'un accord international portant sur les questions nucléaires en juillet 2015 à Vienne, la perspective d'une réintégration de l'Iran au sein de la communauté internationale n'a fait qu'amplifier les tensions existant entre l'Arabie Saoudite et ses voisins qui entretiennent des relations plus ou moins fortes avec la République islamique[358].

De fait, l'Arabie Saoudite perçoit le gouvernement iranien comme un concurrent de longue date, notamment en matière de leadership régional, tandis que les émirats du Golfe – en particulier le Qatar et Dubaï – se sont érigés en plateformes de transit d'envergure mondiale permettant de contourner les différents embargos internationaux touchant l'Iran[359]. Ainsi, leur position de relais pourrait potentiellement s'en trouver fragilisée, bien qu'une ouverture de l'Iran puisse aussi être perçue comme une opportunité pour renforcer leurs puissants hubs où vit une importante communauté iranienne depuis plusieurs décennies. Ainsi, entre Arabie Saoudite et Iran, les émirats du Golfe tentent – à l'exception du Qatar aujourd'hui – d'équilibrer leurs positionnements entre les deux camps, même si le fait de disposer de frontières terrestres directes avec l'Arabie Saoudite les poussent malgré tout à privilégier davantage les relations avec ce voisin, tout en craignant les velléités jugées expansionnistes du gouvernement iranien, notamment à travers l'ambition affichée par ce dernier d'exporter la révolution islamique qu'a connu le pays en 1979.

[357] DAVIDSON C., 2015, *After the Sheikhs: The Coming Collapse of the Gulf Monarchies*, Oxford University Press, New York, 304 p.
[358] HOURCADE B., 2016, *Géopolitique de l'Iran. Les défis d'une renaissance*, Armand Colin, Paris, 336 p.
[359] HOURCADE B., 2016, *op. cit.*

L'exécution d'un dignitaire religieux chiite par le régime saoudien en janvier 2016 – accusé de soutenir des mouvements de contestation dans la région du nord-est où ce même groupe confessionnel s'avère être majoritaire – n'a pas manqué d'entrainer un regain de tensions entre les deux puissants rivaux moyen-orientaux. Des protestations ont eu lieu à Téhéran, certains manifestants ayant d'ailleurs volontairement dégradé le bâtiment abritant l'ambassade saoudienne, conduisant dès lors le royaume à annoncer une suspension des relations diplomatiques entre les deux pays[360]. Outre le rappel de l'ambassadeur saoudien en poste à Téhéran, la mesure conduira notamment à une suspension des échanges commerciaux, ainsi que des liaisons aériennes entre les deux pays, restreignant donc de fait l'accueil de ressortissants iraniens pour des pèlerinages religieux sur le territoire saoudien[361].

Face à la décision unilatérale de l'Arabie Saoudite, faisant craindre une nouvelle escalade dans la région, les émirats du Golfe se sont trouvés pris en étau pour certains, ce qui s'est traduit par des réactions différenciées. Bahreïn a rapidement suivi la décision de son puissant partenaire qui avait apporté son soutien quelques années plus tôt à la famille régnante sunnite Al Khalifa face aux larges manifestations menées par la majorité chiite et laissant craindre une instrumentalisation de la situation par l'Iran. Les Emirats arabes unis ont, quant à eux, choisi de réduire leur représentation diplomatique à Téhéran, traduisant la nécessité de maintenir des liens avec les deux camps, notamment pour l'émirat de Dubaï qui entretient d'importantes relations commerciales avec l'Iran, tout en constituant l'une des principales fenêtres vers l'international pour de nombreux Iraniens. Enfin, le Qatar a préféré attendre quelques jours avant de rappeler son ambassadeur de Téhéran[362], ce qui est venu souligner la volonté de l'émirat de se détacher des initiatives prises par le royaume saoudien. De fait, le Qatar s'avérait être déjà en froid à l'époque avec les autorités saoudiennes au sujet de son soutien apporté aux mouvements islamistes dans le cadre des printemps arabes. Il n'apparaissait donc pas opportun pour le petit émirat gazier de venir contrarier un autre voisin avec lequel d'importants liens existent.

De façon plus globale, le retour de l'Iran sur la scène internationale a finalement pu être interprété par certaines monarchies de la péninsule arabique comme un abandon de la part des Occidentaux, tandis que l'administration Obama et certains Etats européens tentaient de prendre leurs distances avec le régime saoudien de plus en plus ouvertement accusé de financer des organisations terroristes ayant notamment commis des attentats en Europe et aux Etats-Unis. L'élection de Donald Trump à la présidence des Etats-Unis en novembre 2016 est venue renverser la donne, celui-ci critiquant ouvertement les autorités

[360] CHULOV M., "Saudi Arabia cuts diplomatic ties with Iran after execution of cleric", *The Guardian*, publié le 4 janvier 2016, www.theguardian.com/world/2016/jan/03/saudi-arabia-cuts-diplomatic-ties-with-iran-after-nimr-execution, consulté en mars 2016.

[361] "Saudi halts 150 flights carrying pilgrims from Iran, as crisis widens", *Arabian Business*, publié le 5 janvier 2016, www.arabianbusiness.com/saudi-halts-150-flights-carrying-pilgrims-from-iran-as-crisis-widens-617312.html, consulté en février 2016.

[362] TOUMI H., "Qatar recalls ambassador to Iran", *Gulf News*, publié le 6 janvier 2016, www.gulfnews.com/news/gulf/qatar/qatar-recalls-ambassador-to-iran-1.1649619, consulté en janvier 2016.

iraniennes et refusant même de certifier l'accord international sur le nucléaire iranien en octobre 2017 devant le congrès américain, préférant imposer de nouvelles sanctions à l'encontre de certains ressortissants et organisations du pays[363]. En effectuant une visite officielle sur le territoire saoudien en mai 2017, le nouveau président américain a clairement affiché son soutien en faveur du royaume, rassurant dès lors les dirigeants de la monarchie qui n'ont pas manqué de tirer profit d'une telle attention pour renforcer leur ambition de contrer leur rival iranien[364].

Ainsi, la perspective d'une réémergence de l'Iran suscite d'importantes craintes à l'échelle régionale, ce qui n'est pas sans conséquences sur les relations existant entre les membres du CCG. En imposant un embargo à l'encontre du Qatar en juin 2017[365], l'Arabie Saoudite et ses alliés n'ont ainsi fait que pousser davantage l'émirat à renforcer ses liens avec l'Iran, territoire par lequel transite désormais une grande partie des importations destinées au Qatar[366]. Parallèlement, la compagnie Qatar Airways s'est vue contrainte de réorganiser les itinéraires empruntés par une grande partie de ses vols commerciaux qui privilégient désormais l'espace aérien iranien[367]. Une telle stratégie ne semble dès lors que fragiliser les relations au sein du CCG qui apparait ainsi comme un outil inefficace pour garantir une forme de cohésion entre les différents Etats membres et donc assurer la stabilité de la péninsule.

c) Des ambitions propres à chaque territoire qui affectent la cohésion du CCG

Les différents Etats du CCG peinent donc à afficher des positions communes, notamment en matière de politique étrangère comme l'illustre le cas des relations avec l'Iran décrit plus haut. Chaque territoire privilégie des ambitions qui lui sont propres, les dirigeants souhaitant avant tout garantir la pérennité de leur pouvoir[368]. Face aux différentes mesures adoptées par les entités politiques de la région, une certaine forme de compétition, plutôt que des coopérations, émerge entre les unes et les autres. Cela se traduit notamment par une volonté de se maintenir sur le devant de la scène médiatique internationale pour les émirats les plus aisés qui peuvent ainsi se permettre de candidater pour organiser des évènements

---

[363] LANDLER M., SANGER D., "Trump Disavows Nuclear Deal, but Doesn't Scrap It", *The New York Times*, publié le 13 octobre 2017, www.nytimes.com/2017/10/13/us/politics/trump-iran-nuclear-deal.html, consulté en novembre 2017.

[364] SHEAR M., BAKER P., "Saudis Welcome Trump's Rebuff of Obama's Mideast Views", *The New York Times*, publié le 20 mai 2017, www.nytimes.com/2017/05/20/world/middleeast/donald-trump-saudi-arabia.html, consulté en juin 2017.

[365] WINTOUR P., "Qatar given 10 days to meet 13 sweeping demands by Saudi Arabia", *The Guardian*, publié le 23 juin 2017, www.theguardian.com/world/2017/jun/23/close-al-jazeera-saudi-arabia-issues-qatar-with-13-demands-to-end-blockade, consulté en juillet 2017.

[366] SHOEB M., "Qatar-Turkey trade route via Iran to cut transportation cost", *The Peninsula*, publié le 13 août 2017, https://thepeninsulaqatar.com/article/13/08/2017/Qatar-Turkey-trade-route-via-Iran-to-cut-transportation-cost, consulté en septembre 2017.

[367] A noter que le net recul du groupe Etat islamique a conduit à une réouverture du ciel irakien à la fin de l'année 2017, permettant aux vols internationaux des compagnies du Golfe de diversifier leurs itinéraires. Toutefois, les capacités restent limitées et l'utilisation des routes aériennes traversant l'espace aérien iranien est donc fréquente.

[368] ULRICHSEN K., 2015, *Insecure Gulf*, Oxford University Press, New York, 254 p.

d'envergure internationale. On pourra ici souligner l'existence à Bahreïn d'un circuit de formule 1 abritant des compétitions régulières, ainsi que l'exposition universelle qui se déroulera à Dubaï en 2020, ou encore la coupe du monde de football qui se tiendra au Qatar en 2022.

Cette surenchère se retrouve également à travers les investissements réalisés à l'étranger et ciblant des secteurs ou des biens revêtant un certain prestige : en choisissant d'investir dans différents clubs de football européens (à l'image du club de Paris Saint-Germain pour le Qatar, ou encore du club de Manchester City pour l'émirat d'Abu Dhabi), certains émirats inscrivent ainsi leur compétition à travers le sport européen, tandis que la presse occidentale relaye régulièrement les acquisitions immobilières des ressortissants les plus fortunés et les plus influents du Golfe. On peut enfin souligner que la concurrence existant entre les différentes compagnies du Golfe faisant office de porte-drapeau pour leurs émirats respectifs s'inscrit également dans un tel contexte. En accumulant d'importantes rentes permettant de développer des transporteurs d'envergure mondiale, les émirats du Qatar, de Dubaï et d'Abu Dhabi n'hésitent ainsi pas à marquer leur fort développement qui contraste nettement avec les ressources plus limitées dont disposent une partie de leurs voisins.

Un certain sentiment de méfiance entre les différentes entités composant le CCG ne peut donc que se développer et pousser certains dirigeants à tenter de restreindre le développement d'autres concurrents. A travers la création du CCG, les Etats de la péninsule arabique cherchaient pourtant initialement à garantir leur sécurité, tandis que la création d'une entité supranationale constituait une véritable opportunité pour l'Arabie Saoudite d'appuyer son influence dans la région à travers le renforcement d'alliances et surtout de liens de dépendance avec des entités voisines de moindre envergure. La présence croissante du Qatar sur la scène internationale, tout en soutenant la mise en œuvre d'un agenda qui lui est propre en matière de politique étrangère, n'a ainsi fait qu'accentuer les tensions avec le royaume saoudien qui craint dès lors de voir sa position contestée à l'échelle de la péninsule. C'est dans un tel contexte que l'Arabie Saoudite a d'ailleurs décidé d'isoler le Qatar en imposant un embargo à l'encontre de l'émirat en juin 2017, tout en poussant les entités voisines à suivre la décision du royaume, une façon pour l'Arabie Saoudite d'appuyer son leadership dans la région.

Une telle décision vient dès lors affaiblir l'unité du CCG qui était, certes, déjà fragile comme cela avait pu être observé par le passé, notamment à travers l'échec de la création d'une monnaie commune alors qu'Abu Dhabi et Riyad se disputait le siège de la future banque centrale associée[369]. On peut par ailleurs souligner les difficultés actuelles concernant la mise en œuvre d'une TVA s'appliquant à l'ensemble des Etats membres du CCG afin de prévenir toute forme de concurrence déloyale entre les différentes entités. Avec la chute des cours du baril de pétrole depuis 2014 – qui étaient notamment passés sous la barre de 40 dollars en 2015 –, mais aussi les réserves très limitées dont disposent certains territoires, les défis

[369] WIGGLESWORTH R., "UAE quits Gulf monetary union", *Financial Times*, publié le 20 mai 2009, https://www.ft.com/content/822cab2e-4534-11de-b6c8-00144feabdc0, consulté en avril 2016.

économiques vont croissants et soulignent les enjeux qui se posent désormais pour des dirigeants habitués à subventionner largement différents secteurs afin de s'assurer de l'absence de contestations sociales : l'Arabie Saoudite enregistre notamment un déficit budgétaire record en 2015[370], tandis que diverses études soulignent la fragilité des économies omanaise et bahreïnie[371].

Ainsi, la mise en œuvre de mesures visant à économiser les ressources et développer des sources de prélèvement afin de financer, en partie dans un premier temps, les différents services publics et les infrastructures apparaît comme étant de plus en plus nécessaire aux yeux d'un certain nombre de dirigeants locaux. Pour autant, les différentes entités peinent à s'accorder sur la mise en place de telles mesures, à l'image d'une TVA. Bien que l'application de cette dernière ait été officiellement annoncée au cours de l'année 2017[372], certains gouvernements ont fait connaître leur volonté d'exonérer certains secteurs et/ou produits spécifiques[373] dans le but de ne pas mettre en péril leur attractivité et empêcher la survenue de contestations de la part des populations locales[374].

Alors que les défis vont croissants à travers la région, on observe donc l'absence d'une réelle cohésion et la poursuite de stratégies individuelles privilégiant des intérêts distincts et parfois conflictuels. Cela s'inscrit par ailleurs dans un contexte où l'Arabie Saoudite s'enfonce dans un conflit au Yémen, tout en ayant entrainé les Emirats arabes unis à ses côtés, permettant à Abu Dhabi d'afficher sa loyauté auprès du royaume saoudien. Avant tout issue de la volonté du prince héritier saoudien Mohammed bin Salman[375] de renforcer son pouvoir afin de légitimer son accession future à la tête du royaume, la guerre qui touche aujourd'hui le Yémen ne fait pourtant que fragiliser davantage la stabilité régionale et attise les tensions

---

[370] « L'Arabie Saoudite dévoile un déficit budgétaire record », *France24.com*, publié 28 décembre 2015, www.france24.com/fr/20151228-arabie-saoudite-deficit-petrole-yemen-prix-austerite-budget-riyad, consulté en mars 2016.

[371] "Bahrain and Oman among most vulnerable in GCC", *Gulf News*, publié le 2 juillet 2017, www.gulfnews.com/business/sectors/banking/bahrain-and-oman-among-most-vulnerable-in-gcc-1.2051945, consulté en août 2017.

[372] RAHMAN F., "UAE, Saudi to be the first countries in GCC to introduce VAT", *Gulf News*, publié le 15 août 2017, www.gulfnews.com/business/economy/uae-saudi-to-be-the-first-countries-in-gcc-to-introduce-vat-1.2074878, consulté en septembre 2017. L'Arabie Saoudite et les Emirats arabes unis ont introduit une TVA à hauteur de 5% en janvier 2018, tandis que Bahreïn, Oman et le Koweït ont annoncé qu'ils entendaient mettre en œuvre cette même mesure avant la fin de l'année.

[373] Voir par exemple DEULGAONKAR P., "UAE exempts VAT on residential real estate, passenger transport", *Arabian Business*, publié le 10 juillet 2017, www.arabianbusiness.com/content/375933-uae-exempts-vat-on-residential-real-estate-passenger-transport, consulté en août 2017.

[374] Le prince héritier Mohammed bin Salman a ainsi annoncé que le gouvernement saoudien n'avait aucun projet concernant l'introduction d'un impôt sur le revenu pour les citoyens du pays ; DEULGAONKAR P., "No income tax for Saudi citizens, says finance minister", *Arabian Business*, publié le 10 avril 2017, www.arabianbusiness.com/no-income-tax-for-saudi-citizens-says-finance-minister-670425.html, consulté en mai 2017.

[375] MAZZETTI M., HUBBARD B., "Rise of Saudi Prince Shatters Decades of Royal Tradition", *The New York Times*, paru le 15 octobre 2016, www.nytimes.com/2016/10/16/world/rise-of-saudi-prince-shatters-decades-of-royal-tradition.html, consulté en janvier 2017.

entre les différents groupes ethniques et religieux qui s'avèrent être instrumentalisés en fonction des intérêts et des ambitions propres à certains dirigeants.

B – Une instrumentalisation des tensions s'accompagnant d'une recomposition des alliances

a) Une rivalité forte entre l'Arabie Saoudite et l'Iran...

Les tensions existant entre les autorités saoudiennes et iraniennes ont fluctué depuis la survenue de la révolution islamique en 1979 et le conflit entre l'Iran et l'Irak de 1980 à 1988 où l'Arabie Saoudite et ses voisins du Golfe ont plus ou moins fortement soutenu – sous forme d'aides financières notamment – le pouvoir de Saddam Hussein. La crainte d'une extension de la sphère d'influence iranienne à l'échelle du Moyen-Orient a motivé une telle prise de position. On notera par ailleurs que c'est durant cette période, en mai 1981, que l'Arabie Saoudite et ses voisins de la péninsule arabique (à l'exception du Yémen qui était à l'époque divisé en deux Etats) ont mis en place le Conseil de coopération du Golfe (CCG) afin de renforcer les coopérations dans différents domaines et ainsi faire face à l'instabilité qui caractérisait la région.

Les dernières années ont été marquées par une opposition croissante entre l'Arabie Saoudite et l'Iran, alors que les Occidentaux ont engagé un rapprochement avec les autorités iraniennes, à la faveur de l'arrivée de B. Obama à la tête des Etats-Unis en 2008 puis de l'élection de H. Rouhani en Iran en 2013, ce qui débouchera sur l'accord de Vienne signé en juillet 2015. La perspective d'un retour de l'Iran sur la scène internationale, progressivement libérée des différents embargos touchant son économie, n'a pas manqué d'inquiéter les monarchies du Golfe, au premier rang duquel l'Arabie Saoudite. En exécutant le dignitaire religieux chiite Nimr Al Nimr en janvier 2016, fervent critique du pouvoir de la famille Al Saoud[376], les dirigeants du royaume ont pris une décision hautement symbolique qui est venue attiser la rivalité confessionnelle entre chiites et sunnites et raviver le fantasme d'une ingérence de l'Iran par l'intermédiaire de personnalités chiites et qui pourrait potentiellement affecter l'ensemble des monarchies sunnites de la péninsule.

Pourtant, une analyse de la rivalité existant entre l'Arabie Saoudite et l'Iran essentiellement basée sur une opposition confessionnelle s'avère être incomplète et s'inscrit à l'encontre de certaines réalités locales. La population iranienne se compose de différents groupes dont l'islam chiite n'est pas une religion partagée par tous. Néanmoins, celle-ci reste capable de s'unir efficacement lorsque le territoire iranien est directement menacé (cas du

[376] CHULOV M., "Saudi Arabia cuts diplomatic ties with Iran after execution of cleric", *The Guardian*, publié le 4 janvier 2016, www.theguardian.com/world/2016/jan/03/saudi-arabia-cuts-diplomatic-ties-with-iran-after-nimr-execution, consulté en mars 2016.

conflit avec l'Irak dans les années 1980)[377]. L'Arabie Saoudite, quant à elle, abrite une importante minorité chiite qui peuple les régions du nord-est où se trouve la majeure partie des réserves pétrolières du royaume.

La mise en avant d'une opposition entre chiites et sunnites offre au régime saoudien l'opportunité d'instrumentaliser les tensions qui en découlent. Un tel contexte permet dès lors à l'Arabie Saoudite d'agiter la menace d'ambitions expansionnistes de l'Iran auprès des émirats du Golfe qui affichent un certain traumatisme après l'invasion du Koweït par l'Irak en août 1990. Ainsi, les familles régnantes sunnites de la région s'avèrent être d'autant plus enclines à s'aligner sur les positions saoudiennes dans un souci d'assurer la stabilité et l'indépendance de leurs territoires (cas de Bahreïn notamment). Parallèlement, les discours virulents formulés par les dirigeants saoudiens à l'encontre du gouvernement iranien[378] vise notamment à discréditer ce dernier auprès de la communauté internationale – en soulignant par exemple l'implication directe des gardiens de la révolution sur certains théâtres d'opérations extérieures, tels que la Syrie – et donc empêcher toute réintégration du pays parmi cette même communauté. Une telle perspective est en effet perçue comme nuisible aux intérêts des autorités saoudiennes, ces dernières voulant renforcer leur leadership à l'échelle régionale[379].

L'Iran dispose par ailleurs d'importantes communautés expatriées dans les émirats qui maintiennent toujours des liens avec ce pays et constituent des intermédiaires permettant de contourner les sanctions internationales en vigueur. Le régime iranien actuel apparaît également comme le représentant incontesté de la communauté chiite, notamment à travers les ayatollahs qui jouent un rôle majeur dans la vie politique du pays[380]. A l'inverse, l'Arabie Saoudite voit son rôle de gardiens des lieux saints contesté, tant à travers les critiques formulées par des dignitaires religieux iraniens pouvant s'appuyer sur les incidents découlant de l'accueil de plusieurs millions de pèlerins chaque année[381], que de groupes islamistes cherchant à déstabiliser le pouvoir des Saoud, notamment à travers des actes terroristes commis sur le territoire du royaume[382]. Par ailleurs, l'Arabie Saoudite peine à faire consensus sur la scène internationale[383], malgré la construction d'alliances solides avec certains Etats

[377] HOURCADE B., 2016, *Géopolitique de l'Iran. Les défis d'une renaissance*, Armand Colin, Paris, 336 p.
[378] KIRKPATRICK D., "Saudi Arabia Charges Iran With 'Act of War,' Raising Threat of Military Clash", *The New York Times*, publié le 6 novembre 2017, www.nytimes.com/2017/11/06/world/middleeast/yemen-saudi-iran-missile.html, consulté en novembre 2017.
[379] JAFARI S., "Why Iran and Saudi Arabia will jaw-jaw but not war-war", *Al Monitor*, publié le 21 septembre 2016, www.al-monitor.com/pulse/originals/2016/09/iran-saudi-war-of-words-grand-mufti-khamenei.html, consulté en octobre 2016.
[380] HOURCADE B., 2016, *op. cit.*
[381] "Saudi Arabia and Iran spar over Hajj pilgrimage", *Al Jazeera*, publié le 7 septembre 2016, www.aljazeera.com/news/2016/09/saudi-arabia-iran-spar-hajj-pilgrimage-160906143744475.html, consulté en février 2017.
[382] Voir par exemple "Saudi security foils terror plot targeting Mecca Grand Mosque and pilgrims", *The Guardian*, publié le 24 juin 2017, www.theguardian.com/world/2017/jun/24/saudi-security-foils-terror-plot-targeting-mecca-grand-mosque, consulté en septembre 2017.
[383] On pourra ici rappeler les critiques qui ont suivi la nomination en 2015 d'un représentant saoudien à la tête d'une commission consultative du Conseil des droits de l'homme dépendant de l'ONU, tandis que l'islam rigoriste en vigueur sur l'ensemble du territoire affecte fortement les libertés individuelles : MAURISSE M., « La promotion

occidentaux comme la France et surtout les Etats-Unis, se caractérisant notamment par des contrats militaires stratégiques. Les dirigeants saoudiens ont également su mettre à profit leurs larges revenus issus des hydrocarbures afin de financer divers projets et organisations visant à renforcer l'influence du royaume à l'étranger et ainsi mieux contrer l'Iran[384].

La rivalité persistante entre l'Arabie Saoudite et l'Iran traduit donc avant tout une opposition entre deux pays qui cherchent à s'assurer un leadership régional, dans un contexte caractérisé par d'importantes recompositions à travers les conflits en cours en Syrie et au Yémen, ou encore la fragilité du pouvoir exercé par l'exécutif irakien sur son territoire. Les régimes saoudien et iranien considèrent être tous deux légitimes à imposer leurs vues dans la région : l'Arabie Saoudite bénéficie d'un soutien occidental depuis plusieurs décennies qui se caractérisent par des contacts diplomatiques fréquents. La visite de D. Trump en mai 2017 est d'ailleurs venue illustrer une nouvelle fois la nature stratégique de la relation qui unie les autorités saoudiennes et américaines. L'Iran, quant à elle, est parvenue à résister tant bien que mal aux différentes sanctions internationales qui l'ont touché au lendemain de la révolution islamique, avant de parvenir à la signature d'un accord concernant son programme nucléaire en juillet 2015. Alors que le territoire iranien constituait un espace stratégique à l'échelle internationale sous le règne du Shah, le gouvernement entend restaurer la place de l'Iran sur la scène régionale et compte notamment mettre en avant son exploitation pétrolière afin de s'assurer davantage de revenus. Toutefois, le refus des Etats-Unis de lever d'importantes sanctions qui restent en vigueur à l'encontre du gouvernement iranien constitue un sérieux frein pour le développement du pays.

b) …qui fragilisent certaines alliances régionales

L'émergence de tensions diplomatiques entre l'Arabie Saoudite et l'Iran entraine une certaine fragilisation des alliances et coopérations à l'échelle régionale. De fait, de nombreux Etats moyen-orientaux préfèrent officiellement maintenir des relations avec les deux puissances plutôt que de s'impliquer totalement dans le camp d'un des protagonistes. Un tel contexte place certains gouvernements dans une situation délicate, à l'image de la Turquie. Le pays cultive en effet une certaine proximité avec les dirigeants saoudiens, notamment sur le plan religieux puisque la population des deux Etats est majoritairement sunnite, tandis que les deux régimes ont entretenu des contacts étroits sur certains dossiers régionaux, notamment la guerre civile en Syrie où une intervention militaire conjointe a même été

de l'Arabie Saoudite au Conseil des droits de l'homme fait débat », *Le Monde*, publié le 22 septembre 2015, www.lemonde.fr/international/article/2015/09/22/le-role-de-l-arabie-saoudite-au-conseil-des-droits-de-l-homme-fait-debat_4767286_3210.html, consulté en février 2016.

[384] Voir à ce sujet CONESA P., 2016, *Dr. Saoud et Mr. Djihad. La diplomatie religieuse de l'Arabie Saoudite*, Robert Laffont, Paris, 302 p.

envisagée[385]. L'Arabie Saoudite entendait de fait affaiblir l'Iran en déstabilisant le pouvoir de B. El Assad, tandis que la Turquie souhaitait trouver une issue rapide au conflit se déroulant à la bordure de son territoire et entrainant d'importants flux de réfugiés vers le territoire turc, tout en cherchant à limiter l'extension d'influence des mouvements kurdes dans la région. Le projet n'a toutefois pas abouti du fait du renforcement de l'opération militaire menée par la Russie sur le territoire syrien, et ce alors que le gouvernement turc entendait restaurer des liens avec son homologue russe.

Pour autant, la Turquie maintient également des relations avec l'Iran qui se caractérisent par des visites diplomatiques régulières, tandis que R. T. Erdogan ne cesse de souligner que le ministre des Affaires étrangères iranien M. Javad Zarif s'est avéré être l'un des premiers officiels à lui apporter son soutien le soir de la tentative de coup d'Etat en juillet 2016[386]. Les deux Etats coopèrent notamment sur la question kurde, y voyant tous deux une menace pour l'intégrité de leur territoire national, notamment dans un contexte de réaffirmation des revendications kurdes dans le cadre de la guerre civile en Syrie et du pouvoir limité de l'Etat central irakien. L'extension du groupe Etat islamique a également constitué un sujet de préoccupation commun après que la Turquie ait décidé de prendre ses distances avec le mouvement, suite à la survenue de graves attentats dans le pays et les critiques internationales grandissantes. Enfin, le territoire turc constitue un espace de transit stratégique pour l'Iran sous embargo international. Au-delà des émirats du Golfe, les axes de communication turcs permettent des contacts terrestres plus directs vers l'Europe, tandis que le hub aérien d'Istanbul (relié par de nombreux vols opérés notamment par Turkish Airlines depuis et vers six aéroports iraniens en 2017) permet un accès facilité vers le continent européen et les Amériques tout particulièrement.

Ainsi, la Turquie se trouve dans une position délicate entre l'Iran et l'Arabie Saoudite avec lesquelles elle est amenée à coopérer sur différents sujets. Pour autant, l'embargo imposé par le régime saoudien et ses alliés à l'encontre du Qatar en juin 2017 semble constituer un tournant important. La Turquie a en effet consolidé ses relations avec l'émirat au cours des dernières années : les deux alliés ont pris parti en faveur des mouvements islamistes dans le cadre des printemps arabes, tout en cherchant à s'imposer davantage au sein de la communauté internationale – la Turquie était d'ailleurs même pris en exemple à cette époque comme un modèle de démocratie pour les Etats dont les gouvernements venaient d'être renversés ou s'avéraient être fortement fragilisés[387]. Des coopérations ont dès lors émergé, notamment sur le plan économique, mais aussi sur des thématiques sécuritaires

[385] "Syria: Turkey and Saudi Arabia consider ground campaign following border strikes", *The Guardian*, publié le 14 février 2016, www.theguardian.com/world/2016/feb/14/turkey-and-saudi-arabia-consider-ground-campaign-in-syria-following-border-strikes, consulté en avril 2016.

[386] HASHEM A., "Why Iran stood with Erdogan", *Al Monitor*, publié le 19 juillet 2016, www.al-monitor.com/pulse/originals/2016/07/iran-reactions-turkey-coup-attempt-zarif-erdogan.html, consulté en juillet 2016.

[387] COCHRANE P., "Revealed: Secret details of Turkey's new military pact with Qatar", *Middle East Eye*, publié le 27 janvier 2016, www.middleeasteye.net/news/turkey-qatar-military-agreement-940298365, consulté en octobre 2017.

puisque les deux régimes se sont accordés en 2014 sur l'ouverture d'une base militaire turque sur le territoire qatari[388], symbolisant une forme d'expansion à l'international de l'influence turque, au-delà des secteurs économiques.

Alors que le Qatar se voit officiellement reprocher par l'Arabie Saoudite depuis juin 2017 de soutenir le terrorisme international et d'entretenir des liens trop poussés avec le régime iranien, suscitant une certaine inquiétude quant à un regain de tension dans la région (les autorités saoudiennes n'avaient pas hésité à intervenir sur le territoire bahreïni en 2011 afin de sauvegarder leurs intérêts à travers le maintien de la famille régnante Al Khalifa à la tête de l'émirat), la Turquie s'est avérée être, aux côtés de l'Iran, un soutien important pour le gouvernement qatari[389]. Au-delà de la décision d'assurer une partie des importations destinées au Qatar – notamment sous forme de denrées alimentaires – qui transitaient auparavant davantage par le territoire saoudien, le président turc R. T. Erdogan a également poussé à l'inauguration de la base militaire évoquée plus haut[390], une façon d'appuyer le soutien apporté par la Turquie et ainsi prévenir toute escalade militaire.

Une telle décision n'a pas manqué de susciter quelques inquiétudes en Turquie, certains observateurs soulignant le danger pour la diplomatie turque de s'immiscer dans des rivalités régionales complexes[391]. De telles prises de position en faveur ou à l'encontre de certains gouvernements ont en effet précédemment conduit à l'échec de la politique étrangère turque, à l'image de la volonté de R. T. Erdogan de renverser le régime de B. El Assad quelques mois après le début de la guerre civile en Syrie, alors que celui-ci était massivement soutenu par l'Iran et la Russie, deux importants partenaires économiques et énergétiques pour la Turquie. Ainsi, en s'affichant fermement aux côtés du Qatar, et d'une certaine façon dans le même camp que l'Iran, les relations entre la Turquie et l'Arabie Saoudite apparaissent dès lors fragilisées.

Le retour de l'Iran sur la scène internationale initié en juillet 2015 à travers la signature de l'Accord de Vienne s'est par ailleurs traduit par la multiplication de contacts entre l'Arabie Saoudite et Israël, bien que les deux Etats n'entretiennent officiellement pas de relations diplomatiques[392]. Pour autant, les autorités saoudiennes et israéliennes ont en commun de

---

[388] LAVENUE V., « Existe-t-il un modèle turc ? », *blog de l'OVIPOT*, publié le 28 juillet 2011, www.ovipot.hypotheses.org/6337, consulté en octobre 2015.

[389] "Iran flies food to Qatar amid concerns of shortages", *Reuters*, publié le 11 juin 2017, www.reuters.com/article/us-gulf-qatar-iran/iran-flies-food-to-qatar-amid-concerns-of-shortages-idUSKBN1920EG, consulté en juillet 2017.

[390] "Turkish base to remain open as long as Qatar wants: President Erdoğan", *Hürriyet Daily News*, publié le 6 juillet 2017, www.hurriyetdailynews.com/turkish-base-to-remain-open-as-long-as-qatar-wants-president-erdogan-115175, consulté en août 2017.

[391] IDIZ S., "Turkey can't afford to take sides in Qatar crisis", *Al Monitor*, publié le 6 juin 2017, www.al-monitor.com/pulse/originals/2017/06/turkey-qatar-crisis-poses-multiple-crisis-for-ankara.html, consulté en juin 2017.

[392] On peut toutefois évoquer ici l'autorisation de survol octroyée par les autorités saoudiennes à la compagnie Air India qui a débuté en mars 2018 des vols entre New Delhi et Tel Aviv. La décision – annoncée par le premier ministre israélien Benjamin Netanyahu – constitue un tournant majeur, l'Arabie Saoudite ne reconnaissant pas officiellement Israël et empêchant donc jusqu'à présent le survol de son territoire pour l'ensemble des vols commerciaux ayant pour origine ou destination l'Etat hébreu. Voir "Saudi gives Air India overflight rights for its

vouloir contrer une potentielle réémergence de l'influence iranienne[393]. Alors que la communauté internationale appuie la réintégration de l'Iran depuis l'Accord de Vienne, l'élection de D. Trump est venue briser l'unité d'un tel soutien. En annonçant fin 2017 son souhait de reconnaître Jérusalem comme la capitale d'Israël, à travers un transfert de l'ambassade américaine depuis Tel Aviv, le nouveau président américain vient compliquer tout rapprochement les autorités israéliennes et l'Arabie Saoudite, cette dernière ne pouvant que protester contre une telle décision et apporter formellement son soutien aux palestiniens dans son rôle de membre éminent de la Ligue arabe[394].

C – Des conflits régionaux posant des défis importants pour l'ensemble des acteurs concernés

a) Une course au leadership régional qui s'opère à travers différents conflits interposés

Les différents conflits qui agitent la région constituent donc un terrain privilégié où certains Etats tentent d'appuyer leur influence et ainsi jouer un rôle croissant dans les affaires régionales afin de préserver leurs intérêts. En s'engageant militairement au Yémen en 2015, l'Arabie Saoudite entendait contrer l'essor de groupes perçus comme un danger pour les intérêts locaux du royaume, dans un contexte de guerre civile qui s'est amplifiée depuis le retrait du président A. Saleh au lendemain des printemps arabes n'ayant pas épargné le pays. L'armée saoudienne semble néanmoins s'enfoncer dans une guerre sans réelle issue et touchant sporadiquement le territoire saoudien à travers des tirs de missiles opérés depuis le territoire yéménite[395].

L'opération menée par l'Arabie Saoudite, soutenue par des Etats voisins comme l'Egypte et les Emirats arabes unis, devait pourtant permettre au royaume d'afficher sa détermination à exercer une influence sur son environnement régional direct, tout en donnant une opportunité au prince héritier M. bin Salman de renforcer son pouvoir et ainsi peser pour succéder au roi Salman, ce dernier faisant d'ailleurs l'objet de nombreuses spéculations concernant son état de santé[396]. Alors que le groupe houthiste de confession

---

Israel routes: Netanyahu", *Reuters*, publié le 6 mars 2018, https://in.reuters.com/article/israel-india-saudi-flights/saudi-gives-air-india-overflight-rights-for-its-israel-routes-netanyahu-idINKBN1GI03D, consulté en mars 2018.

[393] HELLER J., "Israeli minister reveals covert contacts with Saudi Arabia", *Reuters*, publié le 19 novembre 2017, www.reuters.com/article/us-israel-saudi/israeli-minister-reveals-covert-contacts-with-saudi-arabia-idUSKBN1DJ0S1, consulté en décembre 2017.

[394] "Arab League condemns US Jerusalem move", *Al Jazeera*, publié le 10 décembre 2017, www.aljazeera.com/news/2017/12/arab-league-condemns-move-dangerous-illegal-171209185754563.html, consulté en décembre 2017.

[395] AL-RASHEED M., "Saudi war in Yemen impossible to win", *Al Monitor*, publié le 2 octobre 2015, www.al-monitor.com/pulse/originals/2015/10/saudi-arabia-lose-protracted-war-yemen.html, consulté en février 2016.

[396] MAZZETTI M., HUBBARD B., "Rise of Saudi Prince Shatters Decades of Royal Tradition", *The New York Times*, paru le 15 octobre 2016, www.nytimes.com/2016/10/16/world/rise-of-saudi-prince-shatters-decades-of-royal-tradition.html, consulté en janvier 2017.

chiite et vivant sur le territoire yéménite est souvent présenté comme un « allié » du gouvernement iranien, l'Arabie Saoudite entend adopter une position ferme face à l'Iran que les Saoud accusent régulièrement d'ingérence au Yémen, à travers un soutien logistique auprès des milices houthistes[397].

L'influence de l'Iran semble toutefois relativement limitée au Yémen et finalement peu comparable aux déploiements de troupes (notamment des gardiens de la révolution) dans d'autres régions, à commencer par la Syrie ou encore l'Irak afin d'assurer le maintien de groupes favorables aux intérêts iraniens[398]. En soutenant financièrement des mouvements sunnites radicaux sur le théâtre irako-syrien, l'Arabie Saoudite a, quant à elle, tenté d'affaiblir son rival iranien, tout en favorisant l'essor de groupes plus ou moins alliés au royaume dans des régions qui semblaient propices à l'extension de l'influence de l'Iran, telles que l'Irak avec l'arrivée des chiites à la tête de l'Etat central au lendemain du renversement de S. Hussein suite à l'invasion américaine de 2003. Les tensions interethniques et confessionnelles en Irak, la guerre civile en Syrie, ainsi que le développement du groupe Etat islamique jusqu'en 2017 ont donc conduit à l'émergence d'une zone de conflit où ont pu s'opposer de façon indirecte les régimes saoudien et iranien dans un contexte de course au leadership régional.

La nouvelle crise politique survenue au Liban en novembre 2017, à travers la démission du premier ministre Saad Hariri depuis Riyad où ce dernier a dénoncé la trop grande influence de l'Iran au Liban, s'opère également sur fond d'opposition entre les autorités saoudiennes et iraniennes. Alors que S. Hariri s'appuyait sur une coalition incluant le Hezbollah – un mouvement chiite ouvertement soutenu par l'Iran – pour gouverner, certains observateurs ont émis l'hypothèse que le premier ministre libanais aurait été contraint de quitter son poste par le régime saoudien dont il bénéficiait jusqu'à présent du soutien[399]. Les dirigeants du royaume nourrissent de fait une méfiance croissante à l'encontre de l'Iran et ne s'accommodaient visiblement pas du fait qu'un de leurs alliés puissent gouverner avec le soutien du Hezbollah. Finalement, après l'intervention de certains Etats externes à la région, dont la France, S. Hariri a pu rentrer au Liban fin novembre et revenir sur sa démission, tout en appelant son gouvernement à prendre ses distances avec certains conflits régionaux, une déclaration qui visait notamment le Hezbollah qui reste impliqué en Syrie aux côtés de l'Iran[400].

---

[397] "Saudis accuse Iran of 'direct agression' over Yemen missile", *BBC.com*, publié le 7 novembre 2017, www.bbc.com/news/world-middle-east-41899643, consulté en décembre 2017.

[398] JAFARI S., "Why Iran doesn't want to stay in Yemen", *Al Monitor*, publié le 27 octobre 2015, www.al-monitor.com/pulse/originals/2015/10/iran-yemen-involvement.html, consulté en janvier 2016.

[399] A noter que Saad Hariri a lui-même la nationalité saoudienne. DAOU M., « Saad Hariri démissionné ou retenu à Riyad ? Rumeurs et soupçons au Liban », *France24.com*, publié le 7 novembre 2017, www.france24.com/fr/20171106-liban-saad-hariri-demission-arabie-saoudite-hezbollah-nasrallah, consulté en novembre 2017.

[400] "Hariri says Hezbollah must remain neutral to ensure Lebanon moves forward", *Reuters*, publié le 27 novembre 2017, www.reuters.com/article/us-lebanon-politics-hariri/hariri-says-hezbollah-must-remain-neutral-to-ensure-lebanon-moves-forward-idUSKBN1DR2B7, consulté en décembre 2017.

Face à ces différents regains de tension, dont les conséquences s'avèrent être finalement souvent éloignées des bénéfices espérés – à l'image des pressions de l'Arabie Saoudite décrites ci-dessus sur le premier ministre libanais qui visaient vraisemblablement à intimider l'Iran –, les autorités saoudiennes et iraniennes peuvent aujourd'hui faire le constat qu'une telle escalade n'a fait que fragiliser davantage leur pouvoir en les exposant notamment à de nouvelles menaces. Certaines actions du groupe Etat islamique ont par exemple visé tant le territoire iranien que la famille Al Saoud à travers différents actes terroristes. En soutenant largement sur les plans logistique et/ou financier des groupes dont le contrôle finit par échapper aux deux rivaux régionaux, un accroissement des tensions ne fait que renforcer l'instabilité du Moyen-Orient et affecte donc durablement les pouvoirs en place, tandis que leur image s'en trouve d'autant plus dégradée auprès des opinions publiques internationales.

b) Des acteurs voisins souhaitant renforcer leur rôle à l'échelle du Moyen-Orient

L'essor des tensions et des conflits placent certains acteurs dans des situations délicates, comme cela a pu être décrit plus haut, tandis que les Occidentaux cherchent davantage à limiter leurs engagements militaires dans la région et restreindre leurs interventions aux situations impliquant une mise en péril directe de leurs intérêts (maintien de partenariats commerciaux, ou encore protection d'alliés jouant un rôle stratégique). Cela constitue donc un contexte favorable pour d'autres acteurs cherchant à étendre davantage leur influence et se faire une place au Moyen-Orient afin de peser sur les affaires régionales, à l'image de la Turquie et de la Russie.

Face à une déstabilisation s'inscrivant le long de sa frontière méridionale ainsi que la crainte d'un regain des revendications portées par les mouvements kurdes, la Turquie entend garantir la sécurité et l'intégrité de son territoire, notamment à travers son implication dans certains dossiers qui affectent la stabilité du Moyen-Orient, tels que le conflit en Syrie et plus récemment les velléités d'indépendance mises en avant par la région autonome kurde d'Irak. Il s'agit par ailleurs pour le gouvernement de R. T. Erdogan de faire oublier sa gestion désastreuse de la crise syrienne lorsque le pouvoir de B. El Assad s'est avéré être de plus en plus contesté par les manifestants syriens lors des printemps arabes, et de façon plus large les déboires de la politique étrangère turque qui s'en sont suivis. Le pays bénéficiait pourtant d'une certaine aura dans le monde arabe à la veille de l'extension des contestations à travers ce même espace au cours de l'année 2011. Toutefois, le pouvoir turc s'est rapidement enlisé dans des tensions avec certains voisins, tels que l'Egypte, la Syrie, ou encore la Russie, posant ses propres conditions et/ou prenant des initiatives affectant directement les intérêts de partenaires préférant dès lors prendre leurs distances avec R. T. Erdogan.

Dans un contexte d'isolement grandissant de la Turquie, se traduisant ainsi par une chute de ses exportations et une moindre attractivité internationale – ce qui venait mettre en péril la pérennité de son modèle de développement économique –, le gouvernement turc s'est trouvé contraint de réorienter sa politique étrangère (limogeage d'Ahmet Davutoglu en mai

2016, artisan de la politique du « zéro problème avec les voisins ») et entamer un rapprochement avec certains Etats. Cela a notamment été le cas avec la Russie, illustré à travers une visite de R. T. Erdogan à Saint-Pétersbourg en août 2016[401], tandis que ce même pays reste largement impliqué dans le conflit syrien à travers son soutien indéfectible au régime de B. El Assad et que les sanctions imposées par le gouvernement de V. Poutine affectaient fortement l'économie turque. Aussi, en se rapprochant du gouvernement central irakien depuis septembre 2017[402], la Turquie entend contrer toute forme d'émergence d'un front mené par les Kurdes revendiquant un territoire indépendant, d'autant plus que ces derniers ont joué un rôle important pour contrer l'expansion du groupe Etat islamique sur les territoires syrien et irakien, ce qui n'a pas échappé aux gouvernements occidentaux.

En tentant de restaurer ses relations diplomatiques à travers le monde arabe ainsi qu'en renforçant certaines coopérations – à l'image des liens entretenus avec le Qatar, dans un contexte de rivalité entre l'Arabie Saoudite et l'Iran –, la Turquie entend rester un acteur incontournable de la région et ainsi peser en faveur de ses intérêts.

Le retour de la Russie dans le jeu moyen-oriental ne doit pas être ignoré non plus. En tirant profit d'un certain retrait des Occidentaux qui peinent à défendre des positions communes (accord conclu avec l'Iran en 2015 qui s'avère aujourd'hui fortement critiqué par le nouveau président américain, ou encore absence de concertation face aux flux de réfugiés quittant les zones de conflit), la Russie peut ainsi venir promouvoir plus facilement ses intérêts à l'échelle de la région. Cela s'opère notamment à travers le soutien russe apporté auprès d'Etats alliés, à commencer par l'Iran et la Syrie. Les défis qui se posent au sein de ces territoires fournissent d'ailleurs au gouvernement russe une opportunité pour légitimer sa présence et donc s'immiscer davantage dans les affaires régionales.

Aussi, la Russie apparaît comme un partenaire commercial et sécuritaire attractif aux yeux de certains Etats moyen-orientaux, ce qui s'est traduit par la signature d'importants contrats d'armement entre les autorités russes et certaines monarchies du Golfe au cours des dernières années. En étant perçu comme étant plus constante que les Occidentaux et bien moins regardante sur des thématiques touchant par exemple aux droits de l'homme et à la démocratisation, la Russie peut tisser des coopérations avec différents dirigeants de la région, renforçant donc son implication à différents niveaux au sein du Moyen-Orient. Cela ne manque pas de susciter des inquiétudes quant aux ambitions futures du gouvernement russe dans la région, notamment aux yeux des Occidentaux[403].

---

[401] "Putin mends broken relations with Turkey's Erdogan", *BBC.com*, publié le 9 août 2016, www.bbc.com/news/world-europe-37018562, consulté en septembre 2016.

[402] ZAMAN A., "Abadi, Erdogan meet to form Kurdistan game plan", *Al Monitor*, publié le 25 octobre 2017, www.al-monitor.com/pulse/originals/2017/10/abadi-visits-ankara-turkish-support-baghdad.html, consulté en novembre 2017.

[403] Voir par exemple GERANMAYEH E., LIIK K., "The new power couple: Russia and Iran in the Middle East", European Council on Foreign Relations, publié le 13 septembre 2016, www.ecfr.eu/publications/summary/iran_and_russia_middle_east_power_couple_7113, consulté en mars 2017 ; HANNAH J., "Russia's Middle East Offensive", *Foreign Policy*, publié le 13 septembre 2016, www.foreignpolicy.com/2016/09/13/russias-middle-east-offensive/, consulté en mars 2017.

c) Des conflits et tensions qui ne sont pas sans conséquences pour le trafic aérien

Un tel contexte n'est pas sans affecter le trafic aérien dans la région puisque les différentes zones de conflit entrainent de fait une concentration des flux au sein de corridors étroits. Certains Etats – à savoir la Turquie, l'Iran, l'Arabie Saoudite et l'Egypte – se distinguent tout particulièrement en apparaissant aujourd'hui comme des territoires stratégiques pour le transit des vols commerciaux internationaux à travers la région[404]. La stabilité de ces mêmes Etats peut toutefois interroger au regard des différents enjeux internes et régionaux qui seraient susceptibles de déstabiliser les pouvoirs en place et donc potentiellement empêcher le transit de vols commerciaux, tel qu'observé aujourd'hui en Syrie ou au Yémen. La figure 31 vient illustrer les couloirs empruntés durant l'année 2017 par les vols commerciaux survolant le Moyen-Orient, tout en présentant les différentes zones de tension et/ou conflit.

L'instabilité régionale s'illustrant à travers l'existence de rivalités, de contestations, et de conflits violents a déjà entrainé des perturbations sur l'exploitation des vols commerciaux au sein du Moyen-Orient, tant au sol que dans les airs. L'attentat commis à l'encontre d'un appareil de la compagnie russe Metrojet en octobre 2015 au-dessus du Sinaï[405] constitue l'un des principaux évènements ayant directement touché le secteur aérien à l'échelle de la région. L'explosion a été revendiquée quelques jours plus tard par le groupe Etat islamique – ce dernier dispose de cellules dans la région Sinaï où d'importants affrontements ont régulièrement lieu entre l'armée égyptienne et des mouvements contestant le pouvoir central –, tandis que la Russie était déjà engagée militairement en Syrie afin de maintenir B. El Assad au pouvoir[406]. Alors que le groupe radical sunnite se développait fortement sur les territoires syrien et irakien au cours de l'année 2015 et ne se trouvait plus qu'à quelques kilomètres de villes majeures comme Erbil et Bagdad, des tirs de rocket visant les appareils civils desservant les aéroports de ces deux mêmes villes durant cette même période ont entrainé des interruptions de trafic et poussé certaines compagnies à suspendre leurs services commerciaux pendant une durée plus ou moins longue[407].

---

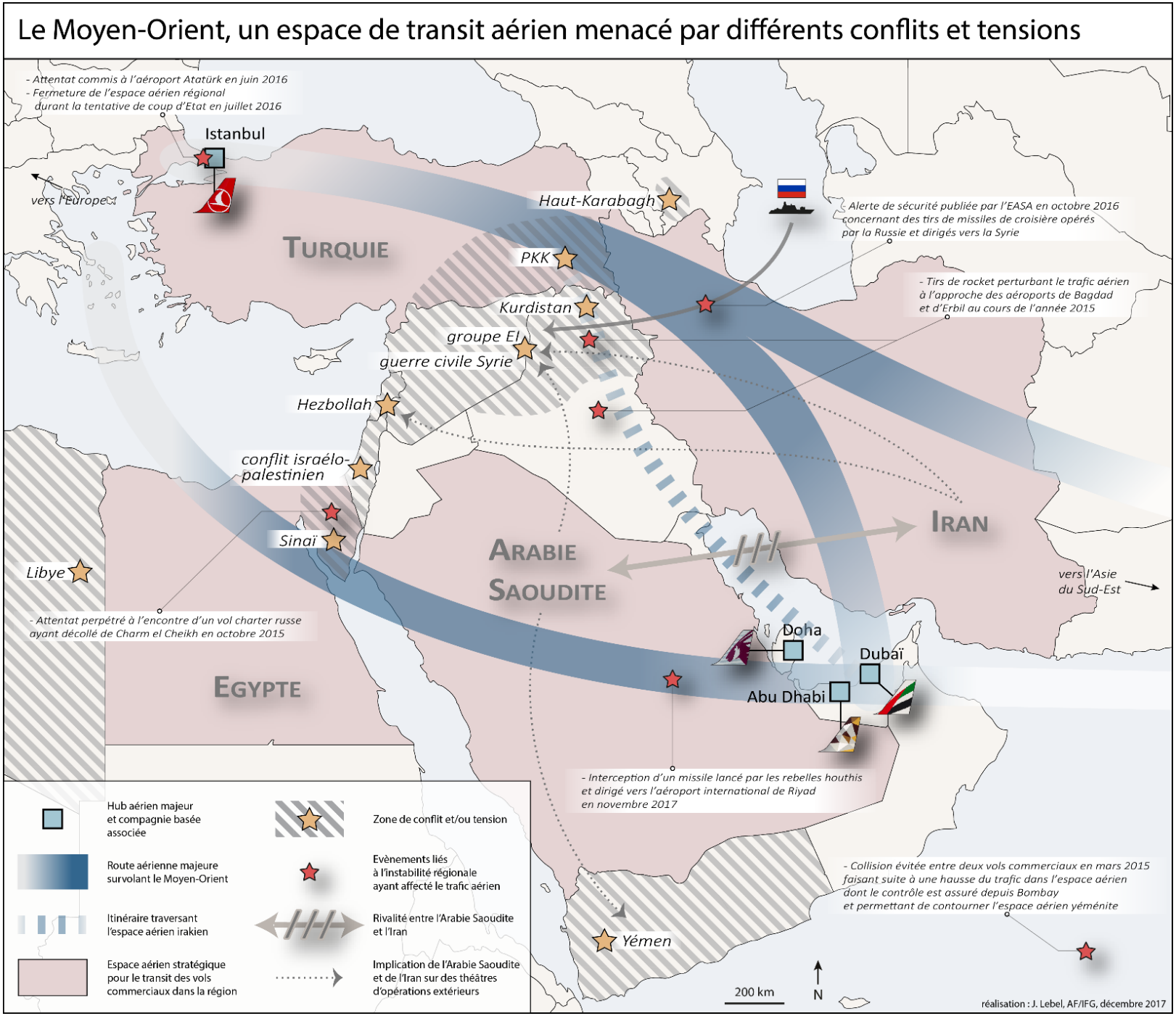
[404] A noter le cas particulier d'Israël qui maintient d'importantes restrictions en matière de transit aérien au-dessus de son territoire. Des accords permettent notamment à la plupart des compagnies aériennes occidentales d'emprunter l'espace aérien israélien afin de pouvoir rejoindre Amman, la capitale de la Jordanie, un des rares pays de la région avec lequel Israël entretient des contacts. On pourra par ailleurs souligner que la grande majorité des compagnies basées dans le monde arabe – à l'exception de Royal Jordanian Airlines – ne sont pas autorisées à survoler et/ou desservir Israël, leurs pays d'ancrage ne reconnaissant pas officiellement l'Etat hébreu.

[405] Le vol *charter* reliait Charm el Cheikh à Saint-Pétersbourg.

[406] SIDDIQUE H., LUHN A., "Russian plane 'broke up in air' before Sinai crash", *The Guardian*, publié le 1er novembre 2015, www.theguardian.com/world/2015/nov/01/metrojet-ordered-suspend-all-flights-egypt-air-crash-russia-sinai, consulté en novembre 2015.

[407] FAHIM K., "Airlines Suspend Flights to Iraq's Baghdad Airport After Jet Is Hit by Gunfire", *The New York Times*, publié le 27 janvier 2015, www.nytimes.com/2015/01/28/world/middleeast/flydubai-jet-hit-by-gunfire-as-it-lands-at-baghdad-airport.html, consulté en avril 2015 ; "Iraq closes northern airspace over missiles launched at Syria", *Reuters*, publié le 23 novembre 2015, www.reuters.com/article/mideast-crisis-iraq-airlines/update-2-iraq-closes-northern-airspace-over-missiles-launched-at-syria-idUSL8N13I26A20151123, consulté en mars 2016.

Figure 31.


Le Moyen-Orient, un espace de transit aérien menacé par différents conflits et tensions
- Attentat commis à l'aéroport Atatürk en juin 2016
- Fermeture de l'espace aérien régional durant la tentative de coup d'Etat en juillet 2016
Istanbul
vers l'Europe
TURQUIE
Haut-Karabagh
PKK
Kurdistan
groupe EI
guerre civile Syrie
Hezbollah
conflit israélo-palestinien
Sinaï
Libye
- Attentat perpétré à l'encontre d'un vol charter russe ayant décollé de Charm el Cheikh en octobre 2015
EGYPTE
ARABIE SAOUDITE
IRAN
vers l'Asie du Sud-Est
Alerte de sécurité publiée par l'EASA en octobre 2016 concernant des tirs de missiles de croisière opérés par la Russie et dirigés vers la Syrie
- Tirs de rocket perturbant le trafic aérien à l'approche des aéroports de Bagdad et d'Erbil au cours de l'année 2015
Doha
Dubaï
Abu Dhabi
- Interception d'un missile lancé par les rebelles houthis et dirigé vers l'aéroport international de Riyad en novembre 2017
Yémen
- Collision évitée entre deux vols commerciaux en mars 2015 faisant suite à une hausse du trafic dans l'espace aérien dont le contrôle est assuré depuis Bombay et permettant de contourner l'espace aérien yéménite
Hub aérien majeur et compagnie basée associée
Route aérienne majeure survolant le Moyen-Orient
Itinéraire traversant l'espace aérien irakien
Espace aérien stratégique pour le transit des vols commerciaux dans la région
Zone de conflit et/ou tension
Evènements liés à l'instabilité régionale ayant affecté le trafic aérien
Rivalité entre l'Arabie Saoudite et l'Iran
Implication de l'Arabie Saoudite et de l'Iran sur des théâtres d'opérations extérieurs
200 km
N
réalisation : J. Lebel, AF/IFG, décembre 2017

Plus globalement, l'extension du groupe Etat islamique et la poursuite d'affrontements militaires sur les territoires syrien et irakien ont contraint la très grande majorité des compagnies aériennes à éviter l'espace aérien de ces deux pays[408], poussant dès lors les transporteurs à privilégier un transit par l'Iran et la Turquie, ou bien par l'Arabie Saoudite et l'Egypte. Ces routes ne s'avèrent cependant pas être sans dangers puisque l'Agence européenne pour la sécurité aérienne (AESA) a notamment publié en octobre 2016 une alerte de sécurité afin d'inviter les compagnies aériennes utilisant le couloir aérien traversant l'Iran à redoubler de vigilance – tout particulièrement dans le Nord-Ouest du pays – dans la mesure où la Russie effectuait des tirs de missiles de croisière depuis la mer Caspienne dans le cadre de son intervention en Syrie[409].

Alors que la destruction d'un appareil de la compagnie Malaysia Airlines en juillet 2014 au-dessus de la partie orientale de l'Ukraine est venue rappeler la vulnérabilité des vols commerciaux lors du survol de régions conflictuelles, l'implication militaire croissante de différents Etats sur le théâtre irako-syrien a poussé certaines compagnies, telles que le transporteur malaisien ou encore Cathay Pacific, à rapidement modifier l'itinéraire de leurs vols commerciaux ayant pour destination ou origine le continent européen[410]. Néanmoins, le recul du territoire détenu par le groupe radical sunnite au cours de l'année 2017 s'est accompagné d'une déclaration des officiels irakiens en octobre dernier, annonçant avoir repris le contrôle de la quasi-totalité du pays[411]. Certaines compagnies aériennes – notamment celles basées dans le Golfe – ont dès lors décidé de faire de nouveau transiter une partie de leurs appareils par le ciel irakien à partir de novembre 2017, ce qui leur permet d'éviter un détour trop important par l'Iran[412].

Le conflit en cours au Yémen affecte lui aussi le trafic aérien commercial de la région, tout particulièrement à travers la fermeture de l'espace aérien situé au-dessus du territoire yéménite. Alors qu'au cours de l'année 2015 les autorités du pays n'étaient pas en mesure d'assurer le contrôle des vols transitant dans l'espace aérien yéménite, un report important du trafic a été enregistré dans les régions voisines, notamment dans le *Flight Information Region* de Bombay[413]. La presse a ainsi fait état d'une collision évitée entre un appareil de la

---

[408] Pour l'Irak, les régions du pays évitées par une grande majorité de compagnies aériennes ont évolué en fonction de la localisation des affrontements et de la présence de groupes radicaux armés.

[409] Voir le *Safety Information Bulletin* édité le 9 octobre 2015 par l'AESA et intitulé "Caspian Sea, Iran and Iraq Airspace – Lauch of Missiles from Caspian Sea to Syria", www.easa.europa.eu/newsroom-and-events/news/safety-information-bulletin-caspian-sea-iran-and-iraq-airspace, consulté en octobre 2015.

[410] "Flights over Iran: How airlines are responding to warning", *The Straits Times*, publié le 16 octobre 2015, https://graphics.straitstimes.com/STI/STIMEDIA/Interactives/2015/10/flight-tracking-after-oct-9-missiles-into-syria/index.html, consulté en décembre 2015.

[411] « Irak : l'armée a repris Hawija, l'un des deux derniers bastions irakiens de l'Etat islamique », *Le Monde*, publié le 5 octobre 2017, www.lemonde.fr/moyen-orient-irak/article/2017/10/05/irak-l-armee-a-repris-hawija-l-un-des-deux-derniers-bastions-irakiens-de-l-ei_5196795_1667109.html, consulté en octobre 2017.

[412] "Emirates and flydubai resume operating some flights over Iraq", *Reuters*, publié le 11 décembre 2017, www.reuters.com/article/us-emirates-airline-operations/emirates-and-flydubai-resume-operating-some-flights-over-iraq-idUSKBN1E51OO, consulté en décembre 2017.

[413] Voir le découpage des *Flight Information Regions* (FIR) sur la figure 36 p. 289.

compagnie Emirates et un aéronef d'Etihad en mars 2015 qui devaient tous deux emprunter une zone congestionnée afin de contourner l'espace aérien yéménite[414]. Plus récemment, les rebelles houthistes n'ont pas hésité à viser directement l'Arabie Saoudite, suite l'engagement militaire de cette dernière au Yémen qui cherche notamment à contrer l'influence iranienne. En interceptant des missiles dirigés vers le territoire saoudien – l'un d'entre eux ayant même eu pour cible l'aéroport international de Riyad en novembre 2017[415] –, l'armée saoudienne a pu empêcher la survenue d'une catastrophe qui aurait fortement affecté le trafic aérien survolant et/ou desservant le pays.

Enfin, on pourra souligner l'attaque terroriste commise en juin 2016 au sein même de l'aéroport Atatürk d'Istanbul[416], le principal hub de la compagnie Turkish Airlines, venant ainsi fragiliser la stratégie de transit international développée par le transporteur turc, tout en dissuadant un peu plus les touristes internationaux de se rendre en Turquie, dans un contexte d'attaques touchant l'ensemble du pays. Le mois suivant, la tentative de coup d'Etat menée par une frange dissidente de l'armée turque a entrainé une fermeture de l'espace aérien dans la région d'Istanbul, ainsi qu'une interruption totale du trafic sur le premier hub du pays[417]. Les soubresauts de la politique interne turque ont donc déjà eu des conséquences sur le secteur aérien qui s'avère être hautement sensible à toutes formes d'instabilité.

L'ensemble de ces différents évènements et les dangers qu'ils impliquent pour le secteur aérien civil ne sont pas sans effets sur les activités et les stratégies déployées par les transporteurs basés dans la région, à commencer par Emirates Airline, Qatar Airways, Etihad Airways et Turkish Airlines. Au-delà du Moyen-Orient, les liens qui se développent entre ces mêmes compagnies et des transporteurs tiers viennent accentuer la dépendance de nombreux acteurs de l'aérien à des partenaires moyen-orientaux pouvant être fortement affectés par des tensions régionales majeures. Les conséquences d'une telle instabilité pourrrait ainsi se diffuser de façon plus large au sein du transport aérien mondial, à travers la fragilisation de différentes compagnies tierces, comme cela a pu être observé avec la réorientation profonde de la stratégie mise en oeuvre par Etihad Airways[418].

---

[414] "Emirates and Etihad in near miss over Mumbai airspace", *Gulf News*, publié le 31 mars 2015, www.gulfnews.com/business/aviation/emirates-and-etihad-in-near-miss-over-mumbai-airspace-1.1482845, consulté en avril 2015.

[415] ALMOSAWA S., BARNARD A., "Saudis Intercept Missile Fired From Yemen That Came Close to Riyadh", *The New York Times*, publié le 4 novembre 2017, www.nytimes.com/2017/11/04/world/middleeast/missile-saudi-arabia-riyadh.html, consulté en décembre 2017.

[416] "At least 42 killed in terror attack on Istanbul's Atatürk Airport", *Hürriyet Daily News*, publié le 28 juin 2016, www.hurriyetdailynews.com/at-least-42-killed-in-terror-attack-on-istanbuls-ataturk-airport-101035, consulté en juin 2016.

[417] HARDCASTLE E., "Istanbul's airport reopens, flights resume after coup attempt", *Reuters*, publié le 16 juillet 2016, www.reuters.com/article/us-turkey-security-flights/istanbuls-airport-reopens-flights-resume-after-coup-attempt-idUSKCN0ZW0R5, consulté en juillet 2016.

[418] Voir à ce sujet la partie II-B du chapitre 2 p. 118.

II – Une redéfinition des ambitions portées par certains Etats moyen-orientaux

A – Face aux rôles majeurs de certains émirats et de la Turquie, des acteurs voisins contraints de réviser leurs stratégies

a) Une réorientation des stratégies locales en matière d'aviation civile…

Face à l'essor de puissants transporteurs tels qu'Emirates Airline, Qatar Airways, Etihad Airways et Turkish Airlines, les autres compagnies aériennes localement basées se retrouvent fragilisées. Cela est d'autant plus le cas pour les transporteurs basés dans des Etats connaissant ou ayant connu des déstabilisations internes et/ou régionales plus ou moins fortes. On peut ici souligner le cas de l'Egypte dont les troubles politiques affectant le pays au lendemain des printemps arabes se sont notamment accompagnés d'une forte chute de la fréquentation touristique, ce qui n'est pas sans conséquences pour les activités d'Egyptair. Cette dernière maintient malgré tout un réseau international comprenant des routes long-courriers, permettant au hub du Caire de compter en partie sur le trafic de transit. Par ailleurs, l'instabilité chronique touchant le Liban est également un facteur qui empêche un réel développement de Middle East Airlines.

Le déploiement des troupes américaines en Irak ayant conduit au renversement de S. Hussein s'est, quant à lui, traduit par une suspension des activités de la compagnie Iraqi Airways qui peine aujourd'hui à s'étendre de nouveau et ne dispose que de ressources limitées. La décision du gouvernement central irakien en septembre 2017 de fermer les aéroports du nord du pays suite à la tenue d'un référendum d'indépendance pour la région autonome du Kurdistan irakien et visant à faire pression sur les autorités locales vient par ailleurs une nouvelle fois affecter le secteur aérien dans la région[419].

L'invasion du Koweït par l'Irak en 1990, peu après la fin du conflit qui a opposé le régime de S. Hussein à l'Iran, a également affecté le transporteur Kuwait Airways qui constituait à l'époque une compagnie dynamique bénéficiant de l'essor du secteur financier koweïti couplé à l'exploitation des hydrocarbures. Toutefois, le développement des émirats de Dubaï, du Qatar et d'Abu Dhabi, qui constituent désormais des entités pleinement intégrées au sein des réseaux de la mondialisation contemporaine, est venu marginaliser le rôle du Koweït, tandis que ce dernier se caractérise par un système démocratique plus avancé que ses voisins, entrainant d'importants débats au sein du parlement koweïti. La famille

[419] SOLOMON E., "Iraq closes Kurdish airspace as it raises pressure on KRG", *Financial Times*, publié le 29 septembre 2017, www.ft.com/content/f65ab070-a513-11e7-9e4f-7f5e6a7c98a2, consulté en octobre 2017.

régnante locale ne peut donc prendre des mesures unilatérales afin de développer certains secteurs, comme cela est entrepris dans les émirats voisins concurrents[420].

Les acteurs politiques koweïtis restent d'ailleurs divisés quant à la privatisation de la compagnie nationale. Certains d'entre eux argumentent pourtant qu'une telle décision permettrait au transporteur de bénéficier de plus larges ressources afin de moderniser son activité, tandis que d'autres soulignent le fait que la compagnie est l'un des principaux employeurs de l'émirat et s'inquiètent des conséquences d'une potentielle privatisation[421]. Toutefois, en amorçant fin 2013 une refonte de sa stratégie – s'accompagnant de la commande de nouveaux appareils et d'une volonté de s'appuyer davantage sur le trafic point-à-point –, Kuwait Airways semble ainsi réorienter ses activités afin de mieux faire face à la concurrence de puissants transporteurs voisins et garantir l'avenir de connexions internationales directes depuis et vers le petit émirat[422].

Les conflits en cours en Syrie et au Yémen sont, quant à eux, venus contraindre les compagnies localement basées, telles que Yemenia et Syrian Air, à restreindre voire totalement suspendre leurs services en fonction de l'intensité et de la proximité des affrontements. Les connexions aériennes vers ces Etats sont donc aujourd'hui très limitées, si ce n'est inexistantes, et les transporteurs qui y sont basés resteront fortement affectés pendant de nombreuses années, d'autant plus que l'image de la Syrie notamment s'est particulièrement dégradée au sein de la communauté internationale.

Face à un tel contexte de concurrence croissante et d'instabilité plus ou moins forte selon les territoires, de nombreux transporteurs localement basés se trouvent donc contraints de revoir et réajuster l'exploitation de leurs opérations et plus globalement leurs stratégies. La figure 32 vient illustrer la localisation des principales compagnies basées à travers le Moyen-Orient et souligne l'importance d'Emirates Airline, Etihad Airways, Qatar Airways et Turkish Airlines depuis les puissants hubs que ces mêmes transporteurs ont développés. Le trafic enregistré sur les aéroports de Dubaï et d'Istanbul (tel qu'illustré avec le nombre de passagers accueillis en 2015) surpasse d'ailleurs très nettement l'ensemble des autres plateformes à l'échelle de la région.

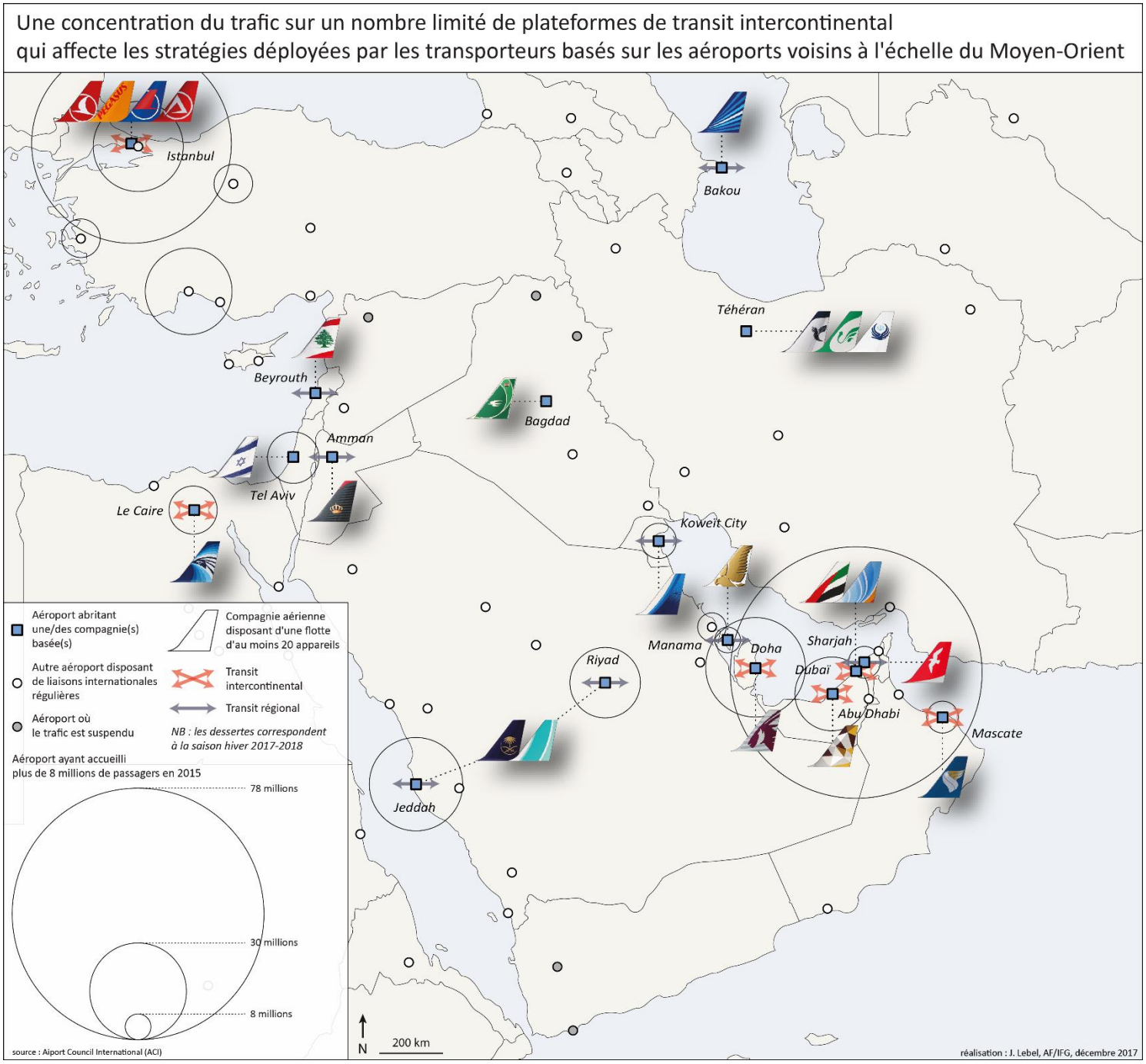
Comme cela a été souligné à plusieurs reprises dans les précédents chapitres, ces compagnies d'envergure mondiale s'appuient sur un trafic de transit international important, ayant dès lors conduit à une forte augmentation du nombre de passagers accueillis sur leurs hubs. Parallèlement, en ayant développé un important réseau à l'échelle du Moyen-Orient, ces mêmes transporteurs constituent également de puissants concurrents pour les

[420] SALEEM N., "Kuwait Airways seen facing last chance to find its wings", *Reuters*, publié le 11 mars 2016, www.reuters.com/article/us-kuwait-airways/kuwait-airways-seen-facing-last-chance-to-find-its-wings-idUSKCN0WC2C2, consulté en juillet 2016.

[421] SALEEM N., *op. cit.*

[422] SHAKEEL S., "Kuwait Airways: A New Hope", *ArabianIndustry.com*, publié le 5 février 2017, www.arabianindustry.com/aviation/photos/2017/feb/5/kuwait-airways-a-new-hope-5617898/, consulté en mars 2017.

Figure 32.


Une concentration du trafic sur un nombre limité de plateformes de transit intercontinental
qui affecte les stratégies déployées par les transporteurs basés sur les aéroports voisins à l'échelle du Moyen-Orient
Istanbul
Bakou
Téhéran
Beyrouth
Bagdad
Amman
Tel Aviv
Le Caire
Koweït City
Manama
Doha
Sharjah
Dubaï
Abu Dhabi
Mascate
Riyad
Jeddah
Aéroport abritant une/des compagnie(s) basée(s)
Autre aéroport disposant de liaisons internationales régulières
Aéroport où le trafic est suspendu
Compagnie aérienne disposant d'une flotte d'au moins 20 appareils
Transit intercontinental
Transit régional
NB : les dessertes correspondent à la saison hiver 2017-2018
Aéroport ayant accueilli plus de 8 millions de passagers en 2015
78 millions
30 millions
8 millions
source : Aiport Council International (ACI)
N
200 km
réalisation : J. Lebel, AF/IFG, décembre 2017

compagnies basées dans les Etats voisins puisqu'ils captent du trafic à destination de ces mêmes territoires, tout en valorisant leurs hubs. Ainsi, les transporteurs régionaux se trouvent confrontés à l'émergence de puissantes compagnies disposant d'importantes ressources et d'un soutien politique massif, ce qui les conduit à privilégier une réorientation de leurs stratégies puisqu'ils ne peuvent dès lors poursuivre un développement similaire.

L'implication d'acteurs politiques au sein du secteur aérien n'est certes pas limitée aux émirats les plus puissants de la région. Toutefois, ces derniers bénéficient d'importantes ressources et choisissent d'en investir une grande partie au sein du secteur aérien local, tandis que le gouvernement turc mène une politique étrangère associant pleinement le développement de Turkish Airlines, ce qui contraste avec le moindre soutien que les territoires voisins peuvent se permettre, notamment en raison de ressources financières beaucoup plus limitées.

Les compagnies régionales cherchent dès lors à faire évoluer leur modèle de développement, en s'appuyant notamment sur le trafic point-à-point à travers un renforcement des vols directs vers des destinations où la demande reste conséquente. Une telle stratégie permet de fait de satisfaire davantage les voyageurs sensibles au temps de trajet et préférant donc éviter de faire une correspondance. C'est tout particulièrement le cas de la clientèle affaires, une source de bénéfices importants pour les compagnies aériennes, mais qui attend en retour des prestations de qualité. C'est donc dans un tel contexte que certaines compagnies moyen-orientales de moindre envergure privilégient des opérations de transformation afin de moderniser leur flotte et leurs services, à l'image de Kuwait Airways, ou encore d'Oman Air. Aussi, plutôt que de favoriser une diversification du réseau, ces transporteurs tendent davantage à renforcer leurs fréquences vers des destinations jugées stratégiques, tandis que les autorités nationales sont invitées à développer les infrastructures locales.

Une telle réorganisation des stratégies mises en œuvre vient dès lors s'appuyer sur des marchés de niche dont on peut souligner la diversité en fonction des Etats :

- La spécificité de certains secteurs économiques locaux permet aux transporteurs basés dans les Etats concernés de s'appuyer sur le trafic induit par les activités qui y sont liées. C'est par exemple le cas de l'industrie de l'aluminium à Bahreïn[423], de l'exploitation gazière en Azerbaïdjan, ou encore de la finance islamique au Koweït qui reste une plateforme bancaire régionale importante.

- Certaines compagnies peuvent également tirer parti du développement d'un segment de tourisme particulier, mettant davantage en avant l'originalité du territoire concerné et son caractère distinct. Abu Dhabi s'inscrit notamment dans

[423] Voir par exemple le site internet du ministère bahreïni de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme qui présente un historique du développement de la production d'aluminium sur l'archipel : www.moic.gov.bh/En/Industry/Industrial%20Sectors/Aluminium/Pages/Aluminium.aspx, consulté en septembre 2017.

une telle catégorie en privilégiant les infrastructures de tourisme haut de gamme (et les activités associées, à l'image de l'ouverture de musées en partenariat avec des institutions culturelles étrangères de renom), tandis qu'Oman met en avant le patrimoine local du sultanat (tourisme haut de gamme également), ce qui assure donc un certain trafic point-à-point pour la compagnie Oman Air. On peut par ailleurs souligner l'organisation de courses automobiles régulières à Bahrëin qui abrite un circuit de formule 1 réputé. Enfin, les compagnies saoudiennes, telles que Saudi Arabian Airlines, peuvent notamment s'appuyer sur le trafic lié aux pèlerinages religieux, l'Arabie Saoudite constituant un territoire hautement symbolique pour les musulmans du monde entier. Il n'est ainsi pas surprenant d'observer que le principal hub du transporteur national saoudien se trouve à Jeddah, offrant ainsi un accès facilité aux villes saintes voisines que sont Médine et surtout La Mecque. On peut d'ailleurs retrouver un certain développement des liaisons internationales depuis et vers d'autres villes prestigieuses de la région sur le plan religieux, à l'image des services offerts par les compagnies iraniennes à Mashhad, ou encore Iraqi Airways à Najaf, deux lieux saints de l'islam chiite.

- La présence d'une diaspora importante dans certains pays étrangers, ou encore de communautés entretenant des liens transnationaux de diverses natures, vient également stimuler le trafic sur certaines liaisons, à l'image d'El Al qui opère de nombreux vols entre l'Europe et Israël, ou encore Iraqi Airways vers la Scandinavie et l'Europe de l'Ouest. Le réseau de Middle East Airlines, tant déployé vers l'Europe que le Moyen-Orient, vient quant à lui refléter la diversité des communautés ethniques et religieuses résidant au Liban.

Au-delà des compagnies « de pavillon » basées dans les différents Etats de la région et exploitant pour la plupart des services aériens depuis plusieurs décennies, de nouveaux transporteurs ont également fait leur apparition, notamment sur le segment dit « *low cost* ». En abritant l'essor de la compagnie Air Arabia sur son territoire, l'émirat de Sharjah, situé à seulement quelques kilomètres de Dubaï, a ainsi pu s'ériger en « périphérie abordable » de son puissant voisin, offrant de fait des hébergements moins onéreux et bénéficiant donc des dessertes d'un transporteur « à bas coûts ». La compagnie Air Arabia – qui exploite également deux filiales basées au Maroc et en Egypte – n'a cependant pas manqué de développer un système de transit entre ses vols, ce qui lui permet dès lors de rivaliser avec Emirates à l'échelle régionale, tandis que Sharjah constituait le hub aérien historique des Emirats arabes unis, avant que Dubaï puis Abu Dhabi n'émergent au cours de la seconde moitié du XXème siècle[424].

Flydubai vient, quant à elle, compléter le réseau d'Emirates à l'échelle régionale et ainsi concurrencer plus efficacement Air Arabia basé dans l'émirat voisin de Sharjah. Le rapprochement initié en juillet 2017 entre Emirates et Flydubai – les deux compagnies sont

[424] Voir la partie I du chapitre 4 p. 195.

dirigées par Ahmed bin Said Al Maktoum qui préside également l'Autorité de l'Aviation civile de Dubaï – permet d'ailleurs à l'émirat de Dubaï de renforcer son secteur aérien (bénéfices apportés par un partenaire qui exploite des routes avec des appareils monocouloirs, alors qu'Emirates ne dispose que d'avions long-courriers)[425] dans un contexte de diminution des revenus perçus par la plupart des régimes de la péninsule arabique.

Des compagnies turques dites « *low cost* » se sont également développées aux côté de la puissante Turkish Airlines, proposant davantage de liaisons point-à-point au départ des aéroports régionaux turcs, sans pour autant négliger la plateforme d'Istanbul. Ces transporteurs ont de fait pu s'appuyer sur la croissance du secteur touristique turc, notamment sur les côtes égéenne et méditerranéenne, en offrant des services aériens depuis et vers l'Europe, la Russie et le Moyen-Orient. Enfin, le développement de Flynas en Arabie Saoudite, présenté comme l'unique transporteur « *low cost* » du royaume, s'est quant à lui appuyé sur une réorientation du modèle initialement poursuivi par Nas Air. En choisissant d'abandonner ses routes long-courriers et de se concentrer sur un réseau d'envergure régionale en 2014, le transporteur est ainsi venu faciliter les déplacements domestiques et régionaux[426], tandis que le royaume saoudien voit aujourd'hui ses revenus chuter et se trouve contraint de revoir ses dépenses (baisse des subventions octroyées à la population locale et aux acteurs économiques du pays)[427]. Face aux transformations importantes mises en œuvre par le prince héritier M. bin Salman, il apparaît d'ailleurs pertinent de s'interroger quant aux ambitions futures des autorités saoudiennes en matière d'aviation civile, notamment si elles s'accompagneront d'une redéfinition de la stratégie du transporteur national, Saudi Arabian Airlines, qui reste aujourd'hui un acteur secondaire dans la région.

Alors que les services aériens internationaux opérés par des compagnies extra-régionales peuvent s'avérer limités voir quasi-inexistants vers certains Etats moyen-orientaux, à l'image de l'Irak, les transporteurs d'envergure « régionale » s'appuient donc globalement sur le marché de niche que constitue leurs Etats d'ancrage et permettent de garantir l'existence de connexions directes vers des destinations jugées stratégiques. La forte concurrence posée par quelques puissantes compagnies basées dans la région pose cependant d'importants défis pour le maintien de leurs activités, tandis que certains régimes en place s'avèrent être plus ou moins fortement fragilisés.

[425] Voir le communiqué de presse d'Emirates Airline, accessible à l'adresse suivante : www.emirates.com/media-centre/emirates-and-flydubai-join-forces-announce-extensive-partnership-agreement#, consulté en juillet 2017.

[426] HALLIGAN N., "Changing course: Flynas CEO Paul Byrne", *Arabian Business*, publié le 11 mars 2016, www.arabianbusiness.com/changing-course-flynas-ceo-paul-byrne-624574.html, consulté en juin 2016.

[427] EL-KATIRI L., "Saudi Arabia's New Economic Reforms: A Concise Explainer", *Harvard Business Review*, publié le 17 mai 2016, www.hbr.org/2016/05/saudi-arabias-new-economic-reforms-a-concise-explainer, consulté en octobre 2016.

b) …qui s'inscrit dans un contexte plus large d'évolution des modèles en place

Cette réorientation des stratégies adoptées à travers le secteur aérien civil de différents Etats moyen-orientaux, davantage axées sur le trafic point-à-point, coïncide avec une volonté des autorités locales de mettre en avant leur territoire national. Cela leur permet ainsi de mieux se démarquer à l'échelle régionale, tout en limitant la concurrence avec les puissants émirats du Qatar, de Dubaï et d'Abu Dhabi. Pour autant, de nombreux Etats de la région font face à des défis importants, notamment sur les plans sécuritaire et économique

L'amenuisement des rentes perçues par certaines familles régnantes, jusqu'à présent utilisées à travers le versement d'importantes subventions dont bénéficient les populations locales, pose en effet un sérieux risque pour le maintien au pouvoir des dirigeants concernés. Le problème s'avère être d'autant plus réel dans le cas de territoires enregistrant une croissance démographique soutenue, tandis que les réserves en hydrocarbures se tarissent, et que la chute des cours internationaux de ces mêmes ressources implique une nette diminution des revenus perçus par les régimes en place.

C'est notamment dans un tel contexte que le prince héritier Mohammed bin Salman a lancé l'initiative « Vision 2030 » en avril 2016 et ayant pour objectif de limiter la dépendance du royaume aux hydrocarbures, tout particulièrement en diversifiant l'économie du pays[428]. Une meilleure gestion des finances publiques est également mise en avant, ce qui se traduit dès lors par la révision de certaines subventions octroyées par l'Etat et pouvant potentiellement susciter le mécontentement d'une frange de la population qui était jusqu'à présent habituée à bénéficier de larges avantages[429]. En enregistrant en 2015 un important déficit budgétaire, l'Arabie Saoudite s'est trouvée contrainte d'accélérer la mise en œuvre de mesures concrètes permettant d'endiguer le fort déclin des réserves financières du royaume : cela s'est notamment traduit par la hausse de certaines taxes concernant les expatriés vivant dans le royaume, mais aussi la mise en place d'une TVA depuis janvier 2018, ainsi que des projets de privatisation pour certaines entreprises du pays, à l'image d'une ouverture partielle du capital de la compagnie pétrolière Saudi Aramco dont la valorisation boursière en ferait l'une des plus grandes entreprises au monde[430].

Alors que l'Arabie Saoudite a retiré plus de 100 milliards de dollars de ses réserves nationales entre mars 2015 et mars 2016 (soit près d'un sixième des fonds possédés par le

[428] "Analyst view: Saudi Arabia's Vision 2030 reform plan", *Reuters*, publié le 25 avril 2016, www.reuters.com/article/us-saudi-plan-reaction/analyst-view-saudi-arabias-vision-2030-reform-plan-idUSKCN0XM1FX, consulté en mai 2016.

[429] KULISH N., "Saudi Arabia, Where Even Milk Depends on Oil, Struggles to Remake Its Economy", *The New York Times*, publié le 13 octobre 2016, www.nytimes.com/2016/10/14/world/middleeast/saudi-arabia-oil-prices-economy.html, consulté en novembre 2016.

[430] AL TAMIMI J., "Saudi Arabia to live 'without oil'", *Gulf News*, publié le 25 avril 2016, http://gulfnews.com/business/economy/saudi-arabia-to-live-without-oil-1.1811093, consulté en mai 2016.

royaume en 2015)[431], certains observateurs expriment ouvertement leurs doutes quant à l'efficacité et, de façon plus générale, la réussite des mesures mises en œuvre[432]. Les questions en matière de succession à la tête de la monarchie restent sensibles, ce que la désignation de M. bin Salman comme prince héritier en juin 2017, en lieu et place de M. bin Nayef, est venue rappeler à travers le mécontentement partagé par certains membres de la famille royale qui s'inquiètent d'un changement de lignée dans la transmission du pouvoir[433].

Parallèlement, fort du soutien apporté par le roi Salman, le nouveau prince héritier s'est engagé sur des terrains controversés afin de renforcer sa légitimité et contrer ses détracteurs et/ou potentiels concurrents. L'engagement de l'armée saoudienne au Yémen découle notamment des ambitions portées par M. bin Salman, tandis que ce dernier n'a pas hésité à neutraliser certaines personnalités influentes du royaume en prétextant une opération anti-corruption en novembre 2017, les retenant au sein d'un palace de Riyad et leur exigeant des paiements de plusieurs milliards d'euros en échange de leur libération[434], une façon d'appuyer son pouvoir et d'affaiblir de potentiels adversaires.

Le caractère brutal de tels agissements s'avère être hautement révélateur des dissensions qui existent au sein de la famille royale et peut conduire à un regain de tension qui, au final, pourrait affecter la stabilité et la crédibilité du régime en place. Certains groupes radicaux dénonçant le pouvoir de la famille Saoud et tout particulièrement leur contrôle sur les lieux saints de l'islam – ce qui s'est dans certains cas déjà traduit par des actes terroristes sur le territoire même du royaume –, s'appuient d'ailleurs sur de telles vulnérabilités internes à la famille régnante afin de contester sa légitimité à gouverner. Ces mêmes mouvements – qui ont pourtant pu être financés par d'importantes personnalités saoudiennes, à l'image du groupe Etat islamique – critiquent également les transformations mises en œuvre, telles que les rares avancées sociales (droit de conduire octroyé aux femmes en septembre 2017 par exemple[435]), tandis que les liens forts cultivés par les autorités avec les Occidentaux, en premier lieu les Etats-Unis, sont également rejetés par les franges les plus radicales de la population.

L'ambition portée par le régime en place de diversifier l'économie saoudienne, notamment à travers une relative ouverture du pays (développement du secteur touristique,

---

[431] EL-KATIRI L., "Saudi Arabia's New Economic Reforms: A Concise Explainer", *Harvard Business Review*, publié le 17 mai 2016, www.hbr.org/2016/05/saudi-arabias-new-economic-reforms-a-concise-explainer, consulté en octobre 2016.

[432] TOWNSEND S., "Saudi Vision 2030 'to falter' on weak productivity", *Arabian Business*, publié le 28 juin 2017, www.arabianbusiness.com/saudi-vision-2030-to-falter-on-weak-productivity-679085.html, consulté en juillet 2017.

[433] ULRICHSEN K., "Who is Saudi Arabia's new crown prince?", *The Washington Post*, publié le 22 juin 2017, www.washingtonpost.com/news/monkey-cage/wp/2017/06/22/who-is-saudi-arabias-new-crown-prince/, consulté en juin 2017.

[434] "Saudi prince Miteb bin Abdullah pays $1bn in corruption settlement", *The Guardian*, publié le 29 novembre 2017, www.theguardian.com/world/2017/nov/29/saudi-prince-miteb-bin-abdullah-pays-1bn-in-corruption-settlement, consulté en décembre 2017.

[435] HUBBARD B., "Saudi Arabia Agrees to Let Women Drive", *The New York Times*, publié le 26 septembre 2017, www.nytimes.com/2017/09/26/world/middleeast/saudi-arabia-women-drive.html, consulté en octobre 2017.

avant tout à travers une mise en avant du patrimoine religieux certes[436]) risque ainsi de susciter des tensions, notamment entre les dirigeants de la famille Saoud et les dignitaires religieux wahhabites qui conservent un rôle majeur au sein de l'appareil d'Etat[437]. Ainsi, une telle transition s'avère être délicate pour le pouvoir saoudien, tandis que certains de ses voisins font également face à d'importants défis internes.

Le cas du sultanat d'Oman peut ici être souligné, notamment à travers les problèmes posés en matière de succession, le sultan Qabous bin Said Al Said au pouvoir depuis 1970 n'ayant pas de descendants directs. Certes, celui-ci a indiqué avoir laissé dans deux enveloppes les noms de plusieurs successeurs potentiels qui pourront être consultées si la famille royale ne parvient pas à s'accorder pour désigner un successeur au lendemain de sa disparition. La légitimité de la personnalité choisie risque toutefois d'être mise en cause, le processus décidé par Qabous apparaissant comme atypique, ce qui pourrait conduire à une réémergence des rivalités pour l'accession à la tête du sultanat et viendrait affecter la stabilité du pays[438].

L'amenuisement progressif mais certain des réserves en hydrocarbures dont dispose Oman constitue aussi un facteur d'incertitude pour la pérennité du modèle de développement du pays, et donc le maintien au pouvoir de la famille régnante. Alors que la population continue de croître (+8,5% chaque année, loin devant les autres Etats de la péninsule arabique[439]), le sultanat se voit contraint de soutenir la mise en œuvre d'une TVA à l'échelle du CCG, tout en négociant discrètement le soutien financier de ses voisins[440]. La diminution voire la suppression de certaines subventions sont également prises en considération, tandis qu'une privatisation de certains pans économiques du pays est envisagée[441]. C'est notamment le cas du secteur aérien, l'Etat omanais s'étant d'ailleurs engagé en 2015 à ne plus verser de subventions à la compagnie nationale Oman Air d'ici à 2017[442], tout en ayant soutenu la création d'un transporteur concurrent dit « *low cost* », Salam Air, dont les activités ont débuté en 2016.

---

[436] BATRAWY A., "AP Interview: Saudi prince unveils plans to welcome tourists", *Associated Press*, publié le 26 avril 2016, www.apnews.com/afb3545e1fb24beaaf0cfa48bcb5f91f, consulté en mai 2016.

[437] CONESA P., 2016, *Dr. Saoud et Mr. Djihad. La diplomatie religieuse de l'Arabie Saoudite*, Robert Laffont, Paris, 302 p.

[438] FISHER A., "The case of the sealed envelope: Oman's path to succession", *Middle East Eye*, publié le 13 janvier 2015, www.middleeasteye.net/in-depth/features/case-sealed-envelope-oman-s-path-succession-567113540, consulté en octobre 2016.

[439] D'après les données communiquées par les Nations unies, accessibles à l'adresse suivante : http://data.un.org/en/iso/om.html, consulté en janvier 2017.

[440] ALARIMI F., FINN T., "Oman in talks with Gulf states to obtain multi-billion dollar deposit", *Reuters*, publié le 10 janvier 2017, https://uk.reuters.com/article/uk-oman-gulf-forex-exclusive/exclusive-oman-in-talks-with-gulf-states-to-obtain-multi-billion-dollar-deposit-sources-idUKKBN14U1AH, consulté en mars 2017.

[441] Voir les différentes mesures compilées par *The Arab Gulf States Institute in Washington* à travers son *Gulf Economic Barometer* accessible à l'adresse suivante : www.agsiw.org/gulf-economic-barometer/#country=oman, consulté en janvier 2017.

[442] CORNWELL A., "Oman Air wary subsidy row may ripple through Gulf", *Gulf News*, publié le 6 juin 2015, www.gulfnews.com/business/aviation/oman-air-wary-subsidy-row-may-ripple-through-gulf-1.1530608, consulté en juillet 2015.

Au-delà des nombreuses rivalités plus ou moins fortes existant tant au sein du CCG qu'avec certains Etats voisins, une déstabilisation du pouvoir de certaines familles régnantes de la péninsule arabique constitue un véritable risque pour l'ensemble des gouvernements de la région. De fait, une contagion des tensions s'avère être redoutée par les autorités en place qui entendent dès lors neutraliser toutes sources d'instabilité sur leurs territoires respectifs. Ainsi, aucun Etat de la région – pas même l'Iran qui initie son retour sur la scène internationale – ne souhaite voir un conflit se développer à proximité de ses frontières et qui menacerait de faire écho aux tensions latentes existant sur un territoire voisin. Les alternatives face aux régimes en place restent, quant à elles, pour l'heure limitées et sont pour la plupart – telles que les mouvements islamistes – rejetées par la majorité des dirigeants de la région. Ces derniers ont d'ailleurs suivi avec attention l'arrivée au pouvoir des Frères musulmans en Egypte après la chute de Hosni Moubarak, lâché par les Etats-Unis, ce qui constitue encore aujourd'hui un évènement marquant. Un tel scénario conduirait en effet à d'importants bouleversements d'alliances qui pourraient ainsi s'accompagner de l'émergence de nouvelles tensions entre les différents Etats de la région.

B – Vers une réintégration de l'Iran au sein du secteur aérien international ?

a) Un développement du transport aérien précoce mais largement affecté par les sanctions internationales

Le règne du Shah est marqué par un développement du secteur aérien domestique qui se caractérise par la création de nombreuses compagnies aériennes locales. Bien que la Révolution islamique en 1979 ait constitué un tournant majeur dans la dynamique du secteur, le transport aérien reste très utilisé en Iran, tout particulièrement en raison des contraintes géographiques propres au pays, tandis que le développement du chemin de fer s'avère être limité et que la construction d'autoroutes n'a été lancée que tardivement. Les temps de parcours pour des déplacements terrestres sont donc importants, ce qui conduit les Iraniens à privilégier l'avion à l'intérieur du pays[443].

A la veille du changement de régime de 1979, la compagnie nationale Iran Air opérait 35 destinations internationales et ambitionnait de devenir un acteur majeur à l'échelle régionale pour le trafic de transit, une stratégie qui sera finalement poursuivie dès les années 1980 par Emirates Airline à Dubaï[444]. Le renversement des Pahlavi entraine en effet un profond bouleversement du réseau opéré par Iran Air, tandis que les aéroports régionaux voient leurs

[443] Entretien réalisé auprès de B. Hourcade, chercheur au CNRS et spécialiste de l'Iran, en octobre 2017.

[444] DADPAY A., *Conference on Iran's Economy: A Review of Iranian Aviation Industry: Victim of Sanctions or Creation of Mismanagement?*, 15 octobre 2010, Chicago, University of Chicago & University of Illinois ; transcription accessible à l'adresse suivante : http://iraneconomy.csames.illinois.edu/full%20papers/Dadpay%20-%20IranAviation.pdf, consulté en juillet 2017.

liaisons internationales disparaitre – Téhéran reste l'unique porte d'accès vers l'étranger[445]. Le nouveau régime nationalise les compagnies en activité et entend de fait assurer un contrôle total des flux internationaux. Par ailleurs, le conflit qui opposera l'Iran à l'Irak à partir de 1980 ne fera qu'affaiblir davantage les compagnies iraniennes et les différentes sanctions appliquées par les autorités occidentales à l'encontre de la République islamique pèseront largement sur le secteur aérien du pays.

A la faveur de la fin des affrontements en 1988, le gouvernement iranien s'engage dans une politique de reconstruction qui se traduit dès lors par une transformation du secteur aérien commercial. Les autorités soutiennent notamment l'extension d'un large réseau d'aéroports à travers l'ensemble du pays, impliquant l'émergence de liaisons qu'Iran Air et Iran Aseman Airlines[446] – les deux compagnies majeures de l'époque – ne peuvent couvrir seules. Divers transporteurs locaux sont donc créés, tout particulièrement dans le cadre du développement de zones franches commerciales (notamment sur l'île de Kish, de Qeshm, ainsi que le port de Chabahar sur la mer d'Oman) qui s'appuient sur l'essor des liaisons opérées par une compagnie localement basée, à l'image de Kish Air et de Qeshm Air dont les activités se poursuivent encore aujourd'hui[447].

La création de Mahan Air en 1991 marque le développement de la première compagnie « privée » de la République islamique qui s'avère être à ce jour l'opérateur iranien le plus important en termes de passagers transportés et d'appareils exploités[448]. Les acteurs politiques iraniens restent très impliqués dans l'organisation du secteur et le gouvernement n'hésite pas à signer un décret en 1997 octroyant des financements publics à Mahan Air qui lui permettront d'acheter ses premiers Airbus. Le transport aérien iranien connaît ainsi au cours des années 1990 un fort développement, le nombre de passagers transportés sur le réseau domestique passant d'ailleurs de 4,2 millions en 1988 à 8,4 millions en 1995[449].

L'essor des sanctions internationales visant à faire pression sur l'Iran qui reste accusée de terrorisme par de nombreux Etats occidentaux, tout en étant suspectée de poursuivre un programme nucléaire militaire, pèse cependant fortement sur le secteur aérien domestique au cours des années 1990 et 2000. Les compagnies iraniennes ne peuvent acheter de nouveaux appareils et pièces de rechange auprès des constructeurs aéronautiques que sont Airbus et Boeing. Elles se trouvent donc contraintes de renouveler leur flotte avec des avions d'occasion fournis par des Etats tiers n'appliquant pas ou peu les sanctions internationales croissantes. De nombreux appareils russes et ukrainiens composent ainsi la flotte des transporteurs iraniens, restant synonymes d'insécurité pour la population iranienne face aux nombreux incidents et graves accidents qui ponctuent l'actualité nationale.

[445] DADPAY A., 2010, *op. cit.*
[446] Il s'agit d'une compagnie aérienne créée au lendemain de la Révolution islamique.
[447] DADPAY A., 2010, *op. cit.*
[448] CAPA Centre for Aviation, 2015, *Country Report: Iran*, Sydney, 22 p.
[449] DADPAY A., 2010, *op. cit.*

Alors que les Etats occidentaux appliquent de nouvelles sanctions à l'encontre de l'Iran, notamment au cours de la présidence de Mahmoud Ahmadinejad (2005 à 2013), les compagnies iraniennes voient l'exploitation de leurs liaisons internationales de plus en plus entravée. De nombreux aéroports, notamment au sein de l'UE, refusent d'assurer la fourniture de kérosène aux appareils commerciaux iraniens, obligeant ces derniers à réaliser des escales techniques sur leur parcours dans des Etats n'appliquant que partiellement, voire pas du tout, les diverses sanctions décidées par les Occidentaux. Ainsi, les vols commerciaux iraniens à destination de rares aéroports desservis en Europe de l'Ouest ont vu leur temps de parcours augmenter et leurs coûts d'exploitation croître du fait d'escales techniques nécessaires dans des Etats comme la Biélorussie ou encore la Serbie[450].

La mise au ban de transporteurs basés en Iran par certains Etats ou organisations supranationales, telles que l'UE, a également pesé sur le développement des compagnies concernées. Alors que de nouvelles sanctions sont mises en œuvre par les Américains en juillet 2010, l'UE met à jour la semaine suivante la liste des compagnies non autorisées à pénétrer l'espace aérien européen, sur laquelle vient notamment figurer les deux tiers de la flotte d'Iran Air. De telles mesures permettent ainsi d'accroître la pression sur les intérêts iraniens, bien que la Commission affirme que la décision se base uniquement sur des critères techniques liés à la sécurité des vols[451]. Il faut dire que le gouvernement américain multiplie à la même époque les critiques à l'encontre des autorités iraniennes, brandissant notamment les services d'Iran Air et de Mahan Air comme des conduits permettant d'assurer un soutien logistique aux Gardiens de la révolution, tout particulièrement à travers le transport d'armes et de combattants vers des théâtres d'opérations extérieurs. Le Trésor américain accuse ainsi explicitement Iran Air et Mahan Air de telles activités en 2011, tandis que d'autres observateurs américains s'inquiètent des relais d'influence et de déstabilisation que constituent, selon eux, les liaisons internationales opérées par les deux compagnies[452].

L'ouverture d'une route entre Téhéran et Caracas via Damas en 2007, exploitée dans le cadre d'un partenariat entre Iran Air et la compagnie vénézuélienne Conviasa, ne manque ainsi pas de susciter de vives inquiétudes auprès de ces mêmes observateurs américains qui surnomment la liaison « *Axis of Evil Express* »[453]. Alors que le dirigeant vénézuélien Hugo Chavez soutient ouvertement le programme d'enrichissement nucléaire porté par l'Iran, les deux régimes entendent surmonter leur isolement international – aux côtés de la Syrie – et étendre leurs coopérations dans différents secteurs, à commencer par l'extraction pétrolière

[450] "Iran Air resumes refueling in W. Europe", *Financial Tribune*, publié le 23 janvier 2016, www.financialtribune.com/articles/people-travel/34714/iran-air-resumes-refueling-in-w-europe, consulté en avril 2017.
[451] "EU imposes flight ban on Iran Air over safety", *BBC.com*, publié le 6 juillet 2010, www.bbc.com/news/10529236, consulté en juin 2017.
[452] MAHJAR-BARDUCCI A., "Terror Air : Airlines Providing Material Support for Terrorists", *Gatestone Institute*, publié le 7 novembre 2011, www.gatestoneinstitute.org/2563/airlines-support-terrorists, consulté en mars 2017.
[453] « Axe du Mal Express » ; voir MAHJA-BARDUCCI A., 2011, *op. cit.*

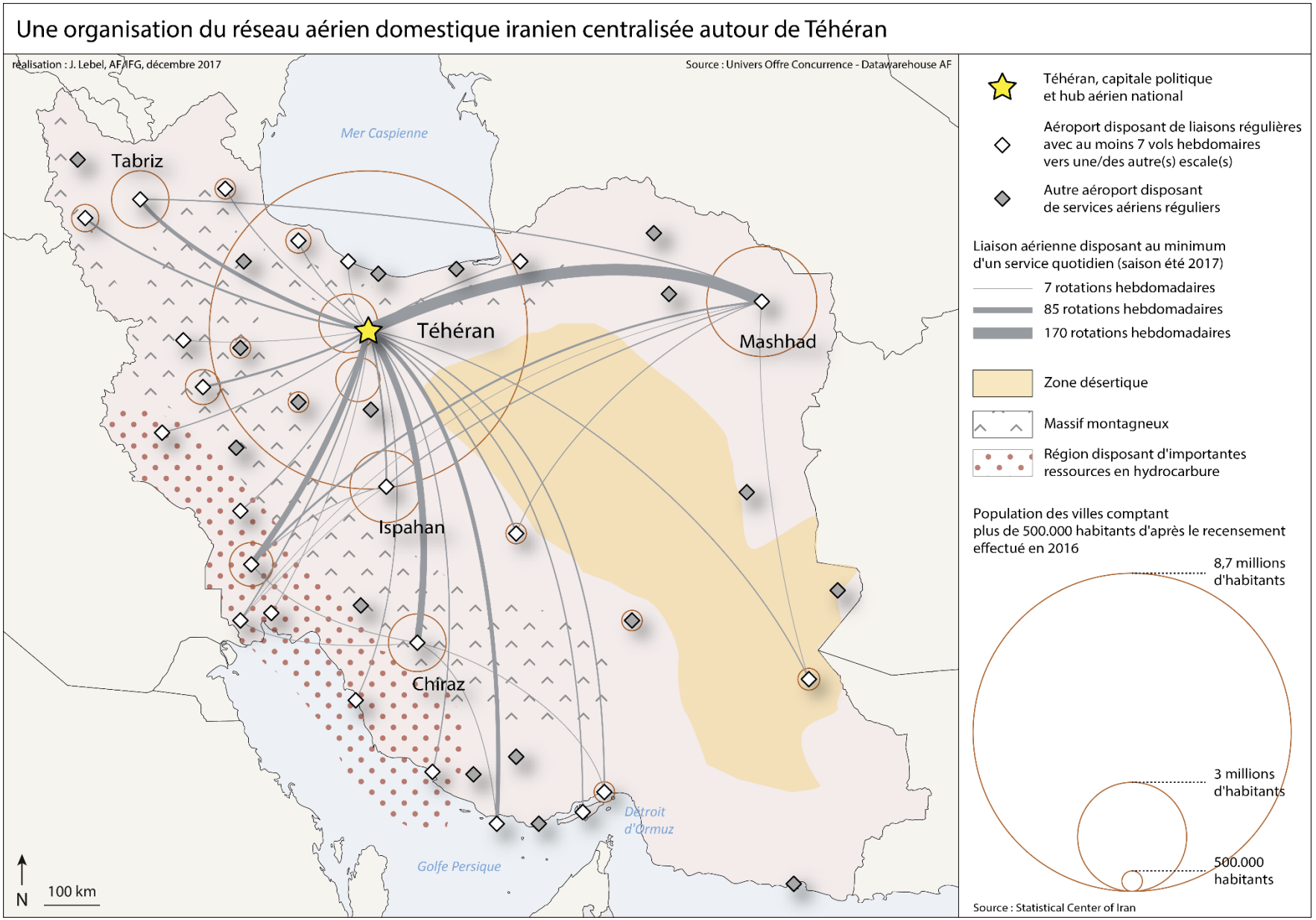
et l'industrie automobile[454]. L'ouverture d'une liaison aérienne entre les deux Etats venait ainsi matérialiser le renforcement d'une telle relation et revêtait donc une dimension politique forte, tout particulièrement dans un contexte d'envenimement des relations entre l'Iran et la communauté internationale. Face à la pression croissante des Occidentaux, M. Ahmadinejad entendait de fait montrer sa capacité à forger de nouvelles coopérations auprès d'autres régimes critiqués par les Etats-Unis. Toutefois, l'exploitation d'une telle route devait impliquer un soutien financier important de la part des autorités concernées, tandis que la demande restait vraisemblablement limitée, ce qui explique ainsi que les vols n'aient été opérés que durant quelques années seulement.

Face à l'impossibilité de moderniser leur flotte – une grande partie des aéronefs est en vérité remisée sur décisions des transporteurs eux-mêmes – et aux contraintes croissantes imposées par un nombre grandissant d'Etats, notamment au cours des années 2000, les compagnies iraniennes ont donc concentré leur développement à l'échelle du pays, permettant au transport aérien de conserver une place de premier ordre pour les déplacements domestiques. La figure 33 montre ainsi la position centrale de Téhéran à travers le réseau de routes existant en 2017. On peut par ailleurs souligner que la capitale politique et économique de l'Iran, en comptant près de 9 millions d'habitants d'après le dernier recensement officiel réalisé en 2016, s'inscrit dans un schéma d'organisation territorial privilégiant un certain centralisme. De fait, les contacts restent fréquents et nécessaires entre les administrations locales et le pouvoir central, tandis que les mesures visant à favoriser l'attractivité des territoires régionaux périphériques poussent certains fonctionnaires à choisir des postes mieux rémunérés en province, tout en conservant leur domicile familial à Téhéran, ce qui assure aux compagnies iraniennes un trafic domestique conséquent[455].

Au-delà de l'existence de contraintes géographiques évidentes (massifs montagneux qui entravent les déplacements terrestres, tandis que les infrastructures restent limitées), des considérations géostratégiques motivent encore aujourd'hui l'exploitation de certaines liaisons. La construction de nombreuses plateformes aéroportuaires dans les régions occidentales coïncide certes avec une densité de population plus importante dans cette partie du pays, mais elle illustre surtout le fait que cet espace a été directement exposé à la pénétration des troupes militaires de S. Hussein en 1980. De multiples infrastructures ont donc été développées au lendemain du conflit, sur fond de crainte d'une nouvelle agression étrangère, tandis que les provinces du sud-ouest abritent d'importantes réserves d'hydrocarbures sur lesquelles s'appuie l'Iran pour générer des revenus[456]. Enfin, au vue de la diversité ethnique et religieuse qui caractérise la population iranienne, un tel réseau aérien centralisé autour de Téhéran vient donc renforcer l'unité du pays.

[454] ROMERO S., "Venezuela and Iran Strengthen Ties With Caracas-to-Tehran Flight", *The New York Times*, publié le 3 mars 2007, www.nytimes.com/2007/03/03/world/americas/03caracas.html, consulté en février 2017.
[455] Entretien réalisé auprès de B. Hourcade, chercheur au CNRS et spécialiste de l'Iran, en octobre 2017.
[456] HOURCADE B., 2016, *Géopolitique de l'Iran. Les défis d'une renaissance*, Armand Colin, Paris, 336 p.

Figure 33.


Une organisation du réseau aérien domestique iranien centralisée autour de Téhéran
réalisation : J. Lebel, AF/IFG, décembre 2017
Source : Univers Offre Concurrence - Datawarehouse AF
Mer Caspienne
Tabriz
Téhéran
Mashhad
Ispahan
Chiraz
Détroit d'Ormuz
Golfe Persique
N
100 km
Téhéran, capitale politique et hub aérien national
Aéroport disposant de liaisons régulières avec au moins 7 vols hebdomaires vers une/des autre(s) escale(s)
Autre aéroport disposant de services aériens réguliers
Liaison aérienne disposant au minimum d'un service quotidien (saison été 2017)
7 rotations hebdomadaires
85 rotations hebdomadaires
170 rotations hebdomadaires
Zone désertique
Massif montagneux
Région disposant d'importantes ressources en hydrocarbure
Population des villes comptant plus de 500.000 habitants d'après le recensement effectué en 2016
8,7 millions d'habitants
3 millions d'habitants
500.000 habitants
Source : Statistical Center of Iran

La signature de l'Accord de Vienne en juillet 2015 entre l'Iran et les cinq membres du Conseil permanent de l'ONU, auxquels s'ajoute l'Allemagne, a ouvert de nouvelles perspectives pour la République islamique. Le document signé par l'ensemble des parties présentes à la table des négociations (ou JCPOA pour *Joint Comprehensive Plan of Action*) comporte d'ailleurs un paragraphe spécifique au transport aérien. Celui-ci stipule notamment que « *les Etats-Unis s'engagent à autoriser la vente d'avions pour le transport de passagers, ainsi que de pièces associées et services destinés à l'Iran en donnant leur accord pour l'export, le ré-export, la vente, la location ou le transfert vers l'Iran d'aéronefs commerciaux dont l'utilisation n'est exclusivement destinée qu'à des fins civiles* »[457].

Les contacts entre les officiels iraniens et différents avionneurs se sont en effet multipliés en parallèle de la dernière phase des négociations, et ce alors que la presse internationale annonçait qu'un accord était sur le point d'être signé. Un tel engouement, tant de la part des Iraniens que des principaux constructeurs aéronautiques, traduit la réalité d'un nécessaire renouvellement de la flotte exploitée par les compagnies locales. C'est donc dans un tel contexte qu'est intervenue la signature d'un contrat ferme avec Airbus en janvier 2016, portant sur une centaine d'appareils, avant que ne suivent Boeing et ATR[458] avec respectivement 80 et 20 avions supplémentaires.

Toutefois, des difficultés subsistent quant à la réalisation de la totalité de ces commandes, le gouvernement iranien peinant à trouver des banques internationales prêtes à les financer[459]. Ces dernières restent prudentes face à une partie des sanctions américaines qui restent en vigueur[460], tandis que l'arrivée à la tête des Etats-Unis en janvier 2017 de Donald Trump, fervent pourfendeur de l'Accord de Vienne, ravive des craintes quant aux actions que le gouvernement américain pourrait entreprendre afin de freiner la réintégration de l'Iran au sein de la communauté internationale. En tentant de faire annuler le contrat conclu entre les autorités iraniennes et le constructeur Boeing, certains élus américains – surtout républicains – brandissent encore la menace d'une utilisation par l'Iran des nouveaux aéronefs pour venir appuyer la présence du régime en Syrie ou au Liban[461].

La réussite d'un retour de l'Iran sur la scène internationale constitue un enjeu majeur pour le gouvernement de Hassan Rouhani, celui-ci ayant fait des commandes de nouveaux

[457] Extrait issu du *Joint Comprehensive Plan of Action* signé à Vienne le 14 juillet 2015.

[458] Il s'agit d'un constructeur franco-italien basé à Toulouse et spécialisé dans la production d'aéronefs régionaux (turbopropulseurs) appréciés des compagnies aériennes pour leur faible consommation de kérosène sur des liaisons de courte distance.

[459] DUDLEY D., "Iran Air Looks For New Ways To Fund Orders For $44B Of Boeing And Airbus Jets", *Forbes*, publié le 14 décembre 2017, www.forbes.com/sites/dominicdudley/2017/12/14/iran-air-funding-44bn-aircraft-boeing-airbus/#45774324252b, consulté en janvier 2018.

[460] On pourra d'ailleurs rappeler l'amende de 8,9 milliards de dollars infligée à BNP Paribas en 2014 par la justice américaine qui avait accusé la banque française d'avoir violé l'embargo contre l'Iran, Cuba et le Soudan. L'épisode reste perçu comme une preuve que l'administration américaine peut à tout instant engager des poursuites contre des entreprises internationales si certaines sanctions venaient à être réinstaurées en Iran.

[461] HEPHER T., "Iran urges US to unblock aircraft deals, seeks investors", *Reuters*, publié le 18 septembre 2016, www.reuters.com/article/us-iran-aviation/iran-urges-u-s-to-unblock-aircraft-deals-seeks-investors-idUSKCN11O0C6, consulté en janvier 2017.

avions auprès d'Airbus et de Boeing une illustration des bénéfices directs de l'Accord de Vienne. Sa réélection à la présidence de l'Iran en mai 2017 illustre également la volonté d'une majorité d'Iraniens de briser l'isolement qu'a connu le pays pendant de longues décennies, et ce alors que l'embellie économique promise depuis quelques années peine à se concrétiser. En critiquant ouvertement l'accord conclu entre les autorités iraniennes et la communauté internationale, D. Trump reste isolé et ne peut aujourd'hui compter que sur le soutien de l'Arabie Saoudite et d'Israël, ce qui – malgré le maintien de sanctions américaines – ne devrait donc pas remettre en cause le processus de réintégration de l'Iran, officiellement enclenché depuis 2015 et soutenu par de nombreux gouvernements à travers le monde.

b) Entre Dubaï et Istanbul, les limites de l'émergence de l'Iran comme hub aérien international

Un essor du secteur aérien en Iran, à travers la perspective d'une croissance des liaisons internationales depuis et vers le pays, et tout particulièrement Téhéran, a conduit certains observateurs à envisager l'émergence d'un hub aérien intercontinental sur la capitale iranienne. Il est vrai que certains officiels et acteurs de l'aérien iraniens semblent nourrir une telle ambition à travers leurs interventions dans la presse internationale au lendemain de la signature de l'Accord de Vienne[462]. Les Iraniens font le constat amer que la dynamique de développement qui a transformé Dubaï, désormais « capitale » culturelle et économique de l'Iran, aurait pu s'opérer sur l'autre rive du Golfe si leur pays n'avait pas connu un isolement marqué au cours des dernières décennies[463].

Les hubs de Dubaï et d'Istanbul constituent aujourd'hui de puissantes plateformes qui permettent à l'Iran de se connecter au reste du monde. Il n'est ainsi pas surprenant d'observer que Turkish Airlines, en desservant six aéroports iraniens, était en 2015 la première compagnie étrangère en Iran en termes de capacités offertes vers l'international, tandis qu'Emirates arrivait en deuxième position. La croissance des hubs de Dubaï et d'Istanbul a bénéficié du retrait de l'Iran pendant de longues années. Toutefois, ces villes ne constituent pas que des plateformes de transit – où se sont parallèlement développées des activités de contrebande et de blanchiement, tout particulièrement dans le cas de Dubaï –, une importante communauté d'origine iranienne s'étant par exemple installée à Dubaï au fil des différentes évolutions politiques que l'Iran a connues depuis le début du XXème siècle, ce qui assure encore aujourd'hui l'existence de contacts entre les deux rives du Golfe[464].

La Turquie, quant à elle, entretient des relations de longue date avec l'Etat iranien, les entrepreneurs turcs restant fortement impliqués dans le pays et les autorités turques entendent tirer profit de leur relation préférentielle avec l'Iran. De fait, la Turquie se perçoit en plateforme de transit idéale pour permettre aux acteurs iraniens d'accéder à l'Europe

[462] Voir par exemple l'interview réalisé auprès du CEO d'Iran Air au lendemain de la signature de l'Accord de Vienne : "Meeting Iran Air's dealmaker", *Arabian Aerospace*, publié le 5 octobre 2016, www.arabianaerospace.aero/meeting-iran-air-s-dealmaker.html, consulté en novembre 2016.
[463] HOURCADE B., 2016, *Géopolitique de l'Iran. Les défis d'une renaissance*, Armand Colin, Paris, 336 p.
[464] HOURCADE B., 2016, *op. cit.*

notamment. Pour autant, l'Iran reste malgré tout un potentiel rival auprès duquel il semble davantage opportun pour la Turquie de s'impliquer puisque sa réintégration au sein de la communauté internationale paraît aujourd'hui inévitable. Le DEIK (Bureau des relations économiques extérieures, basé à Istanbul) s'est notamment déclaré favorable au soutien des projets de développement des entreprises turques en Iran, tandis que le TIM (Assemblée des exportateurs turcs) suit de très près l'ouverture du pays et notait une forte croissance des exportations turques vers la République islamique au lendemain de la signature de l'Accord de Vienne[465].

Ainsi, face à l'existence de puissants concurrents à l'échelle régionale, l'essor d'un hub aérien international à Téhéran paraît incertain. Alors que Dubaï travaille depuis de nombreuses années sur son « *branding* » pour s'ériger en plateforme récréative « déterritorialisée »[466] et qu'Istanbul bénéficie de larges projets de réaménagement et d'une forte expansion du réseau de Turkish Airlines[467], l'Iran doit encore améliorer sa perception auprès des voyageurs internationaux et des potentiels investisseurs. Certes, le pays dispose de nombreux atouts, notamment à travers ses richesses culturelle et géographique, et peut parallèlement développer le tourisme religieux qui existe déjà à Mashhad. Aussi, il apparaît que Mahan Air bénéficie d'une certaine expérience en matière de trafic de transit puisque la compagnie s'est développée sur certains types de transit de niche en reliant par exemple l'Allemagne ou le Royaume-Uni à l'Asie du Sud-Est dès la fin des années 1990[468], ce qui permet au transporteur d'enregistrer un taux de passagers internationaux en correspondance sur son réseau de l'ordre de 15-20% en 2015[469]. Le transporteur reste toutefois considéré par l'administration américaine comme un acteur appuyant le déploiement des Gardiens de la révolution à l'étranger en fonction des ambitions des autorités iraniennes.

De façon plus générale, il apparaît peu probable que le pays puisse concentrer les ressources nécessaires pour venir rivaliser Istanbul, Dubaï, ou encore le Qatar à court terme. Le régime reste par ailleurs impliqué dans d'autres dossiers importants, tout particulièrement les crises régionales qui affectent les intérêts iraniens (à commencer par le conflit en Syrie), tandis que l'administration Trump favorise les contacts avec l'Arabie Saoudite à l'échelle du Moyen-Orient et que les Occidentaux dans leur ensemble ne parviennent pas encore à s'impliquer davantage en Iran.

La figure 34 présente le réseau de routes aériennes extra-régionales existant durant l'été 2017 depuis la République islamique et on peut observer que seules quelques

[465] "'Iran will integrate into global economy via Turkey'", *Daily Sabah*, publié le 17 juin 2016, www.dailysabah.com/economy/2016/06/18/iran-will-integrate-into-global-economy-via-turkey, consulté en juillet 2016.
[466] Voir la partie II-A du chapitre 4 p. 208.
[467] Voir la partie III du chapitre 3 p. 184.
[468] "Mahan proves that charity begins at home", *Arabian Aerospace*, publié le 24 novembre 2009, www.arabianaerospace.aero/mahan-proves-that-charity-begins-at-homw.html, consulté en mars 2017.
[469] CAPA Centre for Aviation, 2015, *Country Report : Iran*, Sydney, 22 p.

destinations disposent d'un service quotidien. Concernant les compagnies opératrices, une dizaine de transporteurs tiers ont (r)ouvert des liaisons vers Téhéran depuis l'année de la signature de l'Accord de Vienne, tandis que seules Iran Air et Mahan Air exploitent des vols long-courriers parmi les nombreuses compagnies basées à Téhéran. Finalement, ce sont surtout les compagnies européennes qui ont (re)lancé des services vers la capitale iranienne, tandis que seules quatre villes du continent sont nouvellement accessibles depuis 2015. On ne peut donc conclure à une réelle extension du réseau aérien accessible depuis l'Iran, même si le développement des compagnies iraniennes et le retour/l'arrivée d'opérateurs tiers sont venus renforcer les fréquences sur certaines lignes où se concentre la demande (Moscou, Vienne, Francfort, Paris, Kiev en Europe ; Bangkok et Kuala Lumpur en Thaïlande). Le renouvellement de la flotte des compagnies iraniennes – en particulier Iran Air puisque Mahan Air reste pour l'heure sous embargo américain – devrait toutefois leur permettre d'améliorer leurs services aériens.

Le développement limité des liaisons aériennes entre l'Iran et l'Asie orientale peut par ailleurs surprendre. Seules quatre lignes disposent de services quotidiens, tandis que Séoul et Tokyo restent à ce jour non desservies. Les acteurs asiatiques ont pourtant entretenu de plus larges liens économiques avec l'Iran durant l'embargo imposé par les Occidentaux, tirant profit d'un certain retrait de ces derniers. La Chine assurait ainsi en 2012 15% des importations iraniennes (2ème position) et la Corée du Sud 9 % (3ème position), tandis que l'Iran exporte une grande partie de son pétrole vers les pays asiatiques qui ont obtenu des dérogations internationales afin de couvrir leurs besoins en hydrocarbures[470].

Ces liens restent toutefois à matérialiser davantage au travers d'un développement des liaisons aériennes : China Southern s'est avérée être l'unique transporteur asiatique maintenant des services réguliers vers Téhéran avant la levée d'une partie des sanctions internationales (route Pékin-Urumqi-Téhéran qui s'inscrit dans le projet OBOR, voir ci-dessous), tandis que seules Air Asia et Thai Airways ont rouvert des liaisons vers la capitale iranienne après 2015[471].

Alors que l'émergence d'un hub aérien international en Iran n'apparaît pas comme un scénario plausible à court terme, le développement de liaisons internationales s'inscrivant dans le cadre de la mise en œuvre de corridors d'échanges internationaux paraît plus réaliste. En termes de trafic aérien, l'Iran bénéficie d'une localisation géographiquement stratégique qui s'est traduite par un triplement entre 2013 et 2016 du nombre d'aéronefs survolant le pays[472], une dynamique qui peut notamment s'expliquer par la croissance des compagnies du Golfe ainsi que de l'extension du conflit irako-syrien ayant entrainé une refonte des itinéraires empruntés par les vols commerciaux dans la région.

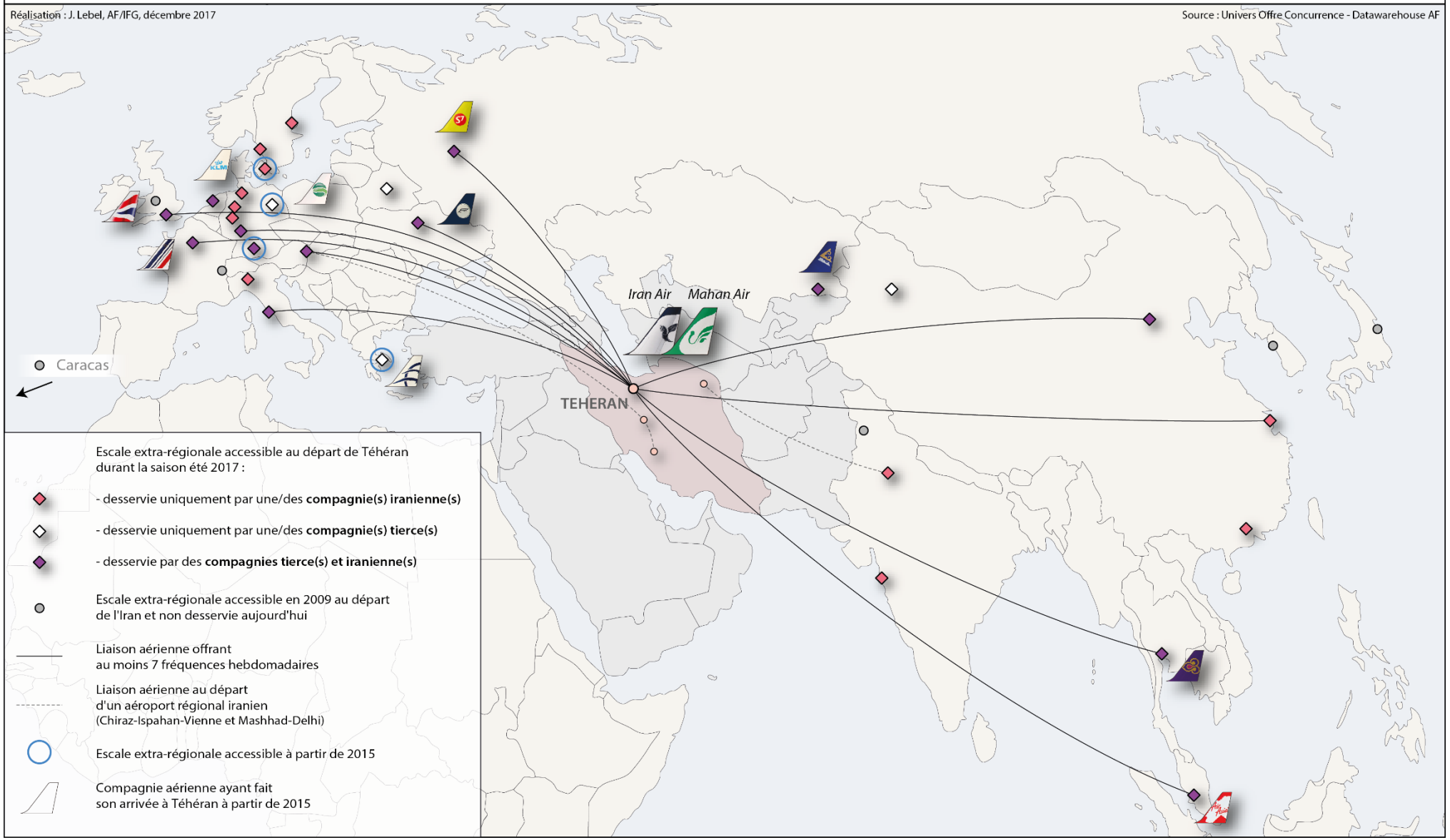
[470] HOURCADE B., 2016, *op. cit.*

[471] A noter que Thai Airways puis Air Asia ont cependant annoncé la suspension de leurs services vers Téhéran à partir de mars et avril 2018 respectivement.

[472] BIZAER M., "Can Iran go around Turkey to reach Europe?", *Al Monitor*, publié le 9 août 2016, www.al-monitor.com/pulse/originals/2016/08/iran-persian-gulf-black-sea-corridor-azerbaijan-georgia.html, consulté en octobre 2016.

Figure 34.

Au lendemain de la signature de l'Accord de Vienne, un retour de nombreuses compagnies aériennes tierces à Téhéran qui masque cependant une expansion relativement limitée des routes extra-régionales



Parallèlement, en cherchant à diversifier les axes de communication vers l'international, l'Iran veut assurer son intégration au sein des réseaux de la mondialisation contemporaine, tout en limitant sa dépendance à certains territoires de transit. La volonté des autorités de développer un corridor alternatif à la Turquie, en soutenant la construction d'infrastructures de transport traversant les républiques caucasiennes et permettant ensuite de rejoindre l'Europe par la mer Noire, s'inscrit tout particulièrement dans une telle ambition, notamment pour stimuler les échanges commerciaux[473]. L'instabilité de la Turquie – illustrée par un regain de tension entre le pouvoir central et les mouvements kurdes depuis 2015, suivi par la tentative de coup d'Etat de juillet 2016 qui a fragilisé R. T. Erdogan – encourage d'autant plus le gouvernement iranien à s'engager dans cette voie. Aussi, l'Iran entend profiter de sa localisation sur l'itinéraire de la « nouvelle route de la soie » portée par le gouvernement chinois à travers son projet *One Belt One Road*[474] pour diversifier ses canaux de communication, en particulier vers l'Asie centrale[475].

c) Un renforcement des coopérations régionales qui devrait se matérialiser au travers d'un accroissement des liaisons aériennes

Il existe ainsi de véritables possibilités pour l'Iran de développer des relations à l'échelle régionale, notamment à travers le développement de corridors d'échanges internationaux (routes aériennes, infrastructures terrestres, etc.), tel que cela a été décrit ci-dessus. H. Rouhani a axé sa campagne en vue de l'élection présidentielle de 2013 sur une normalisation des relations avec les autres Etats, à commencer par les voisins de l'Iran. Son arrivée à la tête du pays est venue mettre un terme à la politique étrangère de son prédécesseur basée sur une confrontation avec les Occidentaux qui n'a fait qu'accentuer l'isolement de la République islamique.

D'importants rapprochements ont ainsi été opérés depuis 2013, à l'image du développement des relations entre l'Iran et la Géorgie qui accueille aujourd'hui de nombreux touristes iraniens. La République caucasienne entend, quant à elle, limiter sa dépendance auprès de la Russie, notamment sur le plan énergétique. La Géorgie a ainsi réinstauré en 2016 l'abolition du régime de visas pour les ressortissants iraniens en visite dans le pays, tandis que l'Iran avait maintenu une telle mesure pour les visiteurs géorgiens depuis 2011[476]. Au printemps 2017, le ministre des Affaires étrangères iranien s'est même rendu à Tbilissi, avant que le premier ministre géorgien n'opère une visite officielle à Téhéran dans les jours qui ont suivi. Au cours de ces rencontres, les officiels des deux Etats ont appelé à un renforcement

[473] BIZAER M., 2016, *op. cit.*
[474] Voir la partie II-B du chapitre 6 p. 323.
[475] WASTNIDGE E., "Central Asia in the Iranian geopolitical imagination", *Cambridge Journal of Eurasian Studies*, février 2017, 13 p.
[476] Les deux pays s'étaient accordés sur une abolition des visas respectifs dès 2011, ce que la Géorgie avait suspendu unilatéralement en 2013 suite aux accusations d'Israël concernant l'implication de l'Iran dans une tentative d'attentat à l'encontre de l'ambassade israélienne à Tbilissi en 2012.

des coopérations dans différents domaines, tandis que l'Iran a souligné sa volonté de développer un projet de corridor traversant les républiques caucasiennes[477].

Les relations avec l'Azerbaïdjan se sont également nettement améliorées depuis l'arrivée de H. Rouhani au pouvoir, alors que les autorités iraniennes sont par le passé restées distantes du gouvernement azéri en raison de coopérations croissantes avec Israël, ainsi que des craintes concernant une potentielle propagation du nationalisme azéri sur le territoire iranien[478]. On pourra d'ailleurs souligner qu'Iran Air a repris l'exploitation de vols entre Téhéran et Bakou en janvier 2018 – Mahan Air était déjà présente sur cet axe depuis octobre 2016 –, venant ainsi illustrer un rapprochement entre les deux pays.

Le développement de coopérations avec les Etats d'Asie centrale s'avère être moins aisé, l'Iran se heurtant à l'extension de l'influence russe dans l'espace post-soviétique. Pour autant, les possibilités existent, notamment en raison du relatif enclavement de la région et des liens culturels qui peuvent aussi motiver des rapprochements, à l'image du Tadjikistan qui partage une langue persane avec l'Iran[479].

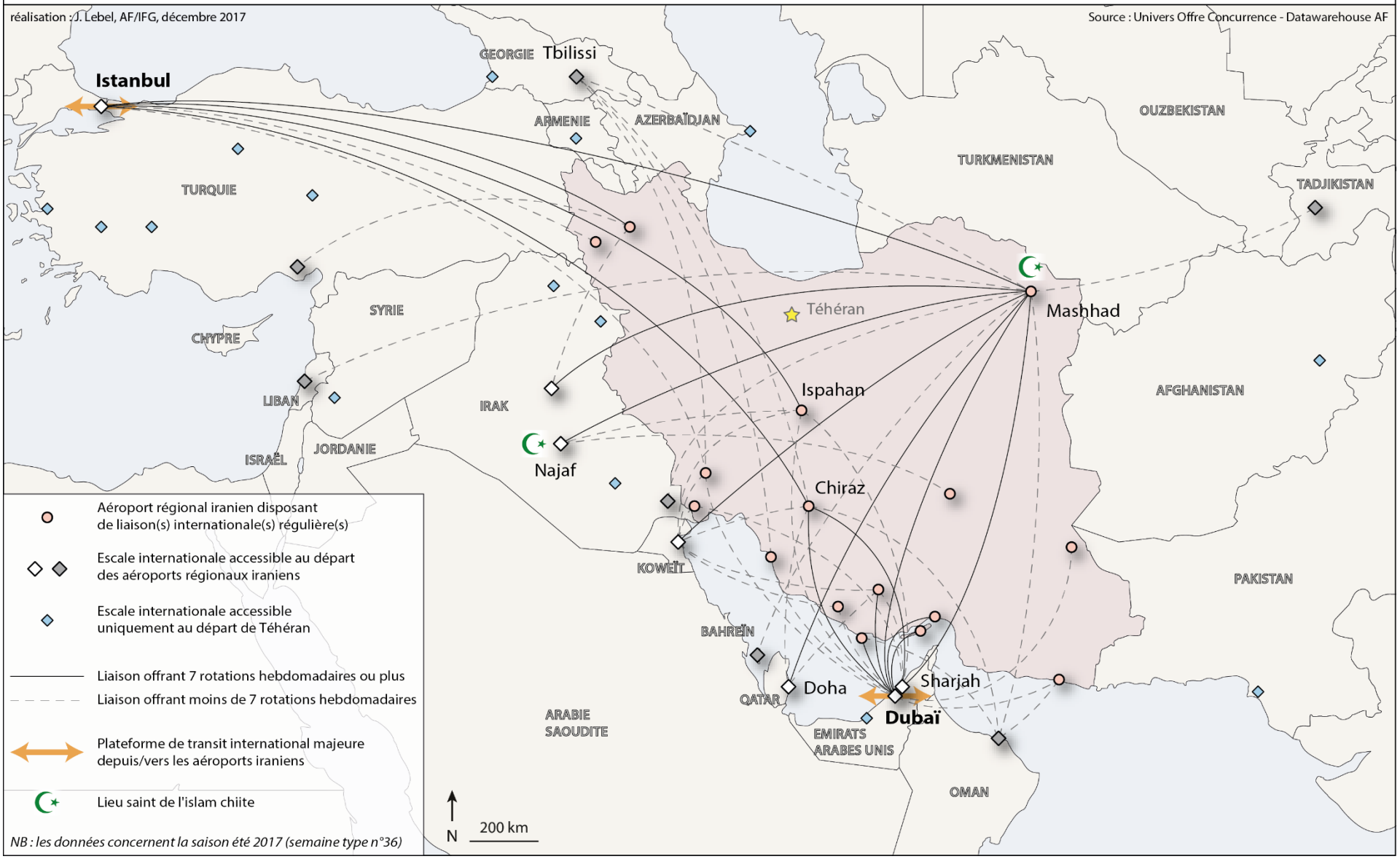
L'instabilité de certains territoires, tels que l'Afghanistan ou encore le Baloutchistan pakistanais qui abritent des groupes radicaux sunnites ouvertement hostiles à l'Iran, constituent également un frein au renforcement de relations économiques et diplomatiques avec ces Etats. Le régime pakistanais privilégie par ailleurs des coopérations avec l'Arabie Saoudite, tout en dénonçant les liens croissants entre l'Iran et l'Inde. Des acteurs indiens sont en effet impliqués dans le développement du port de Chabahar, localisé sur la mer d'Oman à moins d'une centaine de kilomètres de Gwadar, ce qui n'aide pas à développer des contacts entre l'Iran et le Pakistan. Ce dernier suspecte d'ailleurs les autorités iraniennes de chercher à concurrencer sa propre infrastructure portuaire, tandis que l'Inde entend bénéficier d'un accès au territoire afghan via l'Iran afin d'encercler et réduire l'influence du Pakistan[480].

C'est finalement vers la rive Sud du Golfe que les liens restent les plus développés, la figure 35 soulignant de fait la concentration des liaisons aériennes au départ des différentes villes iraniennes vers les émirats du Golfe (et tout particulièrement Dubaï et Sharjah), ainsi qu'Istanbul. Les routes opérées entre les deux rives du Golfe illustrent ici les dynamiques migratoires qui caractérisent l'histoire de la région, une importante communauté iranienne s'étant notamment installée à Dubaï et ses membres entretiennent encore à ce jour des

[477] "Iran, Georgia seek stronger ties", *Iran Daily*, publié le 18 avril 2017, www.iran-daily.com/News/191068.html, consulté en juin 2017.
[478] BIZAER M., "Iran drawing closer to Azerbaijan", *Al Monitor*, publié le 9 novembre 2017, www.al-monitor.com/pulse/originals/2017/11/iran-azerbaijan-ties-russia-aliyev-rouhani-expansion.html, consulté en janvier 2018.
[479] WASTNIDGE E., 2017, *op. cit.*
[480] NOTEZAI M. A., "Iran-Pakistan at the Crossroads ?", *The Diplomat*, publié le 9 juillet 2017, https://thediplomat.com/2017/07/iran-pakistan-at-the-crossroads/, consulté en septembre 2017.

Figure 35.

Au départ de l'Iran, des liaisons aériennes régionales concentrées vers un nombre limité de plateformes et qui devraient être développées



liens divers avec le territoire iranien. De l'autre côté du Golfe, en tant que première ville arabisée dans l'histoire de l'Iran, Chiraz peut émerger comme une porte vers le monde arabe, ce que les liaisons aériennes existantes semblent illustrer. Mashhad, quant à elle, constitue un important centre religieux qui bénéficie d'une certaine attractivité à l'échelle régionale.

Les services offerts vers les autres Etats voisins s'avèrent relativement limités, à l'exception de l'Irak qui bénéficie notamment de liaisons vers Mashhad. La Géorgie se démarque également en accueillant quelques lignes vers des villes de province iraniennes, mais les fréquences restent limitées. Enfin, le Turkménistan et l'Ouzbékistan n'accueillent aucun service aérien vers l'Iran. La majorité des liaisons régionales reste donc opérée au départ de Téhéran, et les lignes exploitées s'avèrent être très limitées vers l'Asie centrale, l'Afghanistan et le Pakistan, tandis qu'elles sont inexistantes vers l'Arabie Saoudite du fait du regain de tension entre les deux pays depuis l'exécution d'un dignitaire religieux chiite par le régime saoudien en janvier 2016.

En cherchant à développer ses relations diplomatiques, économiques et culturelles avec les Etats voisins, l'Iran doit encore matérialiser de tels contacts au travers de liaisons aériennes plus diversifiées et offrant davantage de fréquences. Un tel développement devrait notamment concerner des liaisons au départ des villes de province iraniennes. Les commandes d'aéronefs réalisées par l'Iran viennent ainsi refléter l'ambition des autorités de renforcer l'intégration régionale du pays puisque celles-ci sont surtout composées d'appareils adaptés pour effectuer des vols court et moyen-courriers.

III – Une évolution des stratégies mises en œuvre par les compagnies du Golfe et Turkish Airlines

A – L'ambition d'une expansion mondiale et ses limites

a) Un développement au-delà du hub et mettant potentiellement en avant une identité mondiale ?

Les compagnies du Golfe et Turkish Airlines ont développé un large réseau dont l'extension se poursuit, tandis que ces mêmes transporteurs ont gagné en influence au sein du secteur aérien mondial. Les commandes d'aéronefs plus ou moins régulières semblent indiquer la volonté de ces compagnies de maintenir leur croissance, notamment dans les cas de Turkish Airlines et de Qatar Airways qui ont inauguré de nombreuses escales au cours des dernières années[481].

[481] Voir la figure 4 p. 41.

De telles dynamiques illustrent dès lors une expansion qui interroge quant à ses limites, tandis que les ambitions portées par les transporteurs concernés méritent également d'être prises en considération. De façon plus globale, ce sont les stratégies des entités politiques qui pilotent le développement de ces puissantes compagnies qui doivent être analysées, tout particulièrement en s'intéressant aux objectifs définis pour les années à venir. Alors que l'émirat d'Abu Dhabi semble ajuster de plus en plus sa politique étrangère en phase avec son voisin saoudien, tandis que les revenus issus de l'exploitation des hydrocarbures ont fortement chuté au cours des dernières années, la révision de la stratégie menée par Etihad Airways s'inscrit dans un tel contexte et dépend des orientations choisies par la famille Al Nahyan régnant sur l'émirat d'Abu Dhabi. Emirates Airline, Qatar Airways et Turkish Airlines semblent, quant à eux, poursuivre une expansion visant à marquer leur indépendance et leur résistance aux différents enjeux géopolitiques qui se posent à l'échelle régionale. La poursuite de l'inauguration de nouvelles routes opérées par Qatar Airways à travers le globe, malgré l'embargo imposé par l'Arabie Saoudite et ses alliés à l'encontre du Qatar en juin 2017 et qui s'avère être particulièrement coûteux pour le petit émirat gazier (réorientation des importations, itinéraires de contournement, etc.), vient tout particulièrement illustrer une telle situation.

Les transporteurs cités se caractérisent ainsi tous par une véritable ambition mondiale à travers les stratégies qu'ils ont poursuivies et les réseaux qu'ils ont jusqu'à présent développés. Face aux différents défis qui se posent aujourd'hui dans leurs territoires d'ancrage, mais aussi à une volonté de poursuivre leur croissance de façon continue, il apparaît légitime de s'interroger sur l'avenir de leurs stratégies qui pourraient les conduire à réaliser une expansion qui s'inscrirait en dehors de leurs puissants hubs si leur volonté de développement était poussée à son maximum.

On peut ici souligner le cas d'Emirates qui opèrent déjà quelques routes de 5ème liberté[482] en tirant profit des politiques menées par certains Etats traditionnellement favorables à l'octroi de tels droits afin de stimuler les flux de voyageurs. C'est tout particulièrement le cas de la Thaïlande, Emirates faisant ainsi transiter certains de ses appareils par l'aéroport de Bangkok où la compagnie accueille de nouveaux passagers vers d'autres destinations en Asie et en Océanie. Qatar Airways et Turkish Airlines opèrent également des services similaires dans d'autres régions. Bien que de telles routes soient hautement symboliques – à l'image de l'arrivée d'Emirates sur l'axe transatlantique en opérant des vols commerciaux entre Milan et New York depuis 2013, en continuation de son hub de Dubaï –, ces services restent encore marginaux dans les larges réseaux exploités par ces mêmes transporteurs.

[482] Ces routes permettent ainsi à la compagnie de Dubaï d'opérer des vols commerciaux en dehors de son territoire d'ancrage (seulement en continuation néanmoins), impliquant donc l'absence d'un transit par l'émirat pour les passagers concernés.

Les « partenariats » développés par les compagnies du Golfe avec différents transporteurs à travers la planète sont aussi un moyen pour ces mêmes acteurs d'étendre leur présence sur d'autres continents, par l'intermédiaire des liaisons opérées par une compagnie associée à leur développement. Etihad Airways s'est tout particulièrement démarquée en menant une telle stratégie qui semble néanmoins montrer ses limites. On peut souligner le fait que la compagnie d'Abu Dhabi s'était engagée au cours des dernières années auprès de transporteurs se trouvant parfois en grande difficulté, un rapprochement avec Etihad Airways étant dès lors souvent perçu comme un tournant positif pour l'avenir des compagnies ciblées. Ces dernières bénéficiaient d'ailleurs d'un soutien financier important de la part d'Etihad afin de relancer leurs activités, en phase avec les ambitions de leur nouvel actionnaire.

Qatar Airways semble reprendre aujourd'hui une telle initiative en ayant décidé d'entrer dans le capital d'autres compagnies depuis 2015. Les investissements réalisés par le transporteur qatari apparaissent toutefois plus cohérents que ceux précédemment menés par son homologue d'Abu Dhabi puisqu'une grande partie des transporteurs entretenant aujourd'hui des liens capitalistiques avec Qatar Airways sont des compagnies membres de l'alliance Oneworld[483]. Le transporteur qatari peut donc renforcer son influence et développer ses activités à travers une structure de coopération relativement solide qui a été développée au tournant des années 2000 (alors qu'Etihad entendait créer sa propre « alliance » avec le groupe Etihad Equity Partners). Les compagnies visées par Qatar Airways sont bien implantées sur leurs hubs et/ou sur certains segments de trafic spécifiques, à l'image de Cathay Pacific entre Hong Kong et Londres, ou encore British Airways sur l'axe transatlantique. On pourra par ailleurs souligner la réorganisation importante du réseau de la compagnie Air Italy (ex-Meridiana), précédemment spécialisée dans l'exploitation de vols *charter* vers des destinations loisirs. En annonçant fin 2017 l'ouverture prochaine de liaisons entre Milan et les Etats-Unis, Air Italy constitue pour Qatar Airways un instrument idéal pour venir concurrencer Emirates sur sa route transatlantique vers New York au départ de l'Italie[484].

b) Des défis importants

L'évolution des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines en transporteurs affichant une identité mondiale n'apparaît toutefois pas sans risques puisque de telles stratégies pourraient venir bouleverser des équilibres internes aux territoires d'ancrage de ces mêmes transporteurs. On pourrait de fait envisager qu'une telle transformation se traduise par exemple par un changement de nom des compagnies concernées, ce qui viendrait éliminer toutes références et attachements locaux. Une telle décision fragiliserait dès lors le rôle de représentant du territoire d'ancrage des transporteurs concernés, ce qui peut paraître incompatible avec des objectifs poursuivis par certains acteurs politiques pilotant l'expansion

[483] En février 2018, Qatar Airways détenait ainsi 20% d'IAG (maison-mère de British Airways), 10% de LATAM (groupe aérien sud-américain), 10% de Cathay Pacific (compagnie basée à Hong Kong) et 49% de la compagnie Air Italy. A noter que contrairement aux autres transporteurs, cette dernière n'est pas membre de l'alliance Oneworld.

[484] Les vols seront d'ailleurs opérés par des appareils appartenant à Qatar Airways.

de puissantes compagnies « de pavillon », à l'image du gouvernement turc avec Turkish Airlines.

Aussi, il est important de souligner que des critiques existent déjà dans certains territoires dont l'insertion au sein des réseaux de la mondialisation peut parallèlement être associée par certains pans de la population comme une fragilisation, voire une renonciation à la protection et la promotion des identités locales[485]. L'émergence d'un secteur aérien déterritorialisé ne viendrait donc que renforcer de telles perceptions qui constitueraient une opportunité pour les groupes radicaux contestant la légitimité du pouvoir de certaines familles régnantes dans les émirats du Golfe.

L'important modèle de *hub and spokes* déployé par les compagnies du Golfe et Turkish Airlines semble par ailleurs atteindre ses limites du fait de problèmes croissants de congestion dans les espaces aériens régionaux, ce qui s'avère être d'autant plus le cas lorsqu'il s'agit de territoires confrontés à des conflits et/ou tensions venant directement affecter l'organisation des routes aériennes. L'OACI soulignait d'ailleurs déjà en 2009 l'existence d'un grand nombre d'espaces aériens militaires dont l'accès était fortement restreint voire prohibé pour les vols commerciaux traversant la région, ce qui ne faisait qu'accentuer les problèmes de congestion[486]. Les tensions qui persistent encore aujourd'hui entre les Etats, ou encore face à l'émergence de groupes radicaux, poussent dès lors les autorités locales à développer leurs capacités militaires, tout particulièrement aériennes, ce qui ne facilite donc pas l'extension des routes aériennes civiles.

Par ailleurs, la croissance des flottes exploitées se traduit par un fort développement du trafic qui implique également des problèmes de saturation sur les aéroports où les compagnies du Golfe et Turkish Airlines sont basées. Cela pose dès lors question quant à la pertinence du modèle de *hub and spokes* exploité par ces mêmes transporteurs qui ne peuvent mettre tous leurs vols en correspondance de façon efficace, nécessitant la mise en œuvre de mesures visant à optimiser l'organisation des connexions.

Une telle situation a convaincu les émirats du Golfe et la Turquie de développer d'importants projets se traduisant par une extension et/ou une réorganisation des plateformes existantes (cas d'Abu Dhabi et de Doha), ainsi que la construction de nouvelles plateformes spécifiquement conçues pour accueillir un trafic de transit croissant (cas de Dubaï avec le nouvel aéroport partiellement ouvert au sud de l'émirat depuis 2010, mais aussi d'Istanbul avec le troisième aéroport dont l'inauguration est annoncée pour l'automne 2018). Ces différents projets permettent d'ailleurs aux acteurs politiques associés de rivaliser dans la course aux records mondiaux concernant l'accueil de dizaines de millions de passagers aériens, à l'image du gouvernement turc qui entend faire du nouvel aéroport d'Istanbul la plateforme pouvant accueillir le plus de voyageurs au monde[487]. L'ambition affichée d'une

[485] Voir la partie II du chapitre 4 p. 208.

[486] Voir par exemple HOTTEN R., "Dubai Airshow : Crowded skies may limit airline growth", *BBC.com*, publié le 8 novembre 2015, www.bbc.com/news/business-34727226, consulté en mai 2017.

[487] La nouvelle plateforme est prévue pour pouvoir accueillir à terme jusqu'à 200 millions de passagers, ce qui en ferait l'une des plus importantes au monde ; Voir "Istanbul's 3rd airport to welcome 1st plane by Feb 2018,

forte croissance du trafic aérien – régulièrement mise en avant par les dirigeants des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines, ainsi que les acteurs politiques soutenant leurs activités – pose néanmoins question quant à la pression environnementale induite par une telle perspective sur des territoires abritant de larges hubs et dont le développement est amené à se poursuivre[488].

La croissance inédite de quelques transporteurs suscite certes l'admiration de certains acteurs qui souhaitent être associés à une telle dynamique (soutien à l'ouverture de liaisons, développement de coopérations, etc.). Néanmoins, il n'existe pas d'unanimité au sein du secteur aérien quant à un tel développement qui pose des enjeux majeurs. De fait, des critiques ne manquent pas d'être formulées par des acteurs qui entendent mener des actions pour contrer un tel essor pouvant être perçu comme une forme de « concurrence déloyale ». L'arrivée d'Emirates Airline sur l'axe transatlantique en 2013 a ainsi suscité une levée de boucliers de la part de certains acteurs américains et européens – à l'image de Delta Airlines, American Airlines, United Airlines, ainsi que Lufthansa et Air France – qui se sont sentis directement menacés. Ces mêmes compagnies ont mené des actions diverses, notamment auprès des acteurs politiques locaux, afin d'alerter quant aux enjeux posés et la nécessité d'assurer la mise en oeuvre de règles communes entre des transporteurs opérant des services sur un même axe[489].

On pourra ici souligner que dans le cadre de l'accord conclu en janvier 2018 entre le Qatar et les autorités américaines – au sujet des accusations de « concurrence déloyale » précédemment formulées par Delta Airlines, American Airlines et United Airlines à travers leur *white paper* publié en janvier 2015[490] – une lettre mentionne notamment que les autorités qataries de l'aviation civile n'ont à ce jour connaissance d'aucun projet de Qatar Airways concernant le lancement de routes de 5ème liberté vers les Etats-Unis[491] (toutefois, cela n'exclue donc pas que la situation pourrait évoluer à l'avenir). En Europe, les prises de position de certains acteurs politiques – tels que la France et l'Allemagne – sont, quant à elles, parfois venues s'inscrire à l'encontre des ambitions portées par des compagnies extra-communautaires qui ne peuvent obtenir l'ensemble des droits de trafic initialement souhaités, bien que ceux-ci aient été fortement étendus au cours de la décennie écoulée.

---

official opening to be on Republic Day", *Hürriyet Daily News*, publié le 6 octobre 2017, www.hurriyetdailynews.com/istanbuls-3rd-airport-to-welcome-1st-plane-by-feb-2018-official-opening-to-be-on-republic-day-120474, consulté en décembre 2017.

[488] Dans le cas du troisième aéroport d'Istanbul, voir notamment la partie III du chapitre 3 p. 184, ainsi que le rapport publié par un groupe d'opposants au projet : Northern Forests Defense (KOS), 2015, *The Third Airport Project*, Istanbul, 102 p., www.kuzeyormanlari.org/category/english/, consulté en octobre 2015.

[489] Pour davantage de détails sur les enjeux concernant la réglementation internationale en matière de concurrence, voir le chapitre 2 p. 87.

[490] Pour plus d'informations à ce sujet, voir la partie III-A du chapitre 2 p. 127.

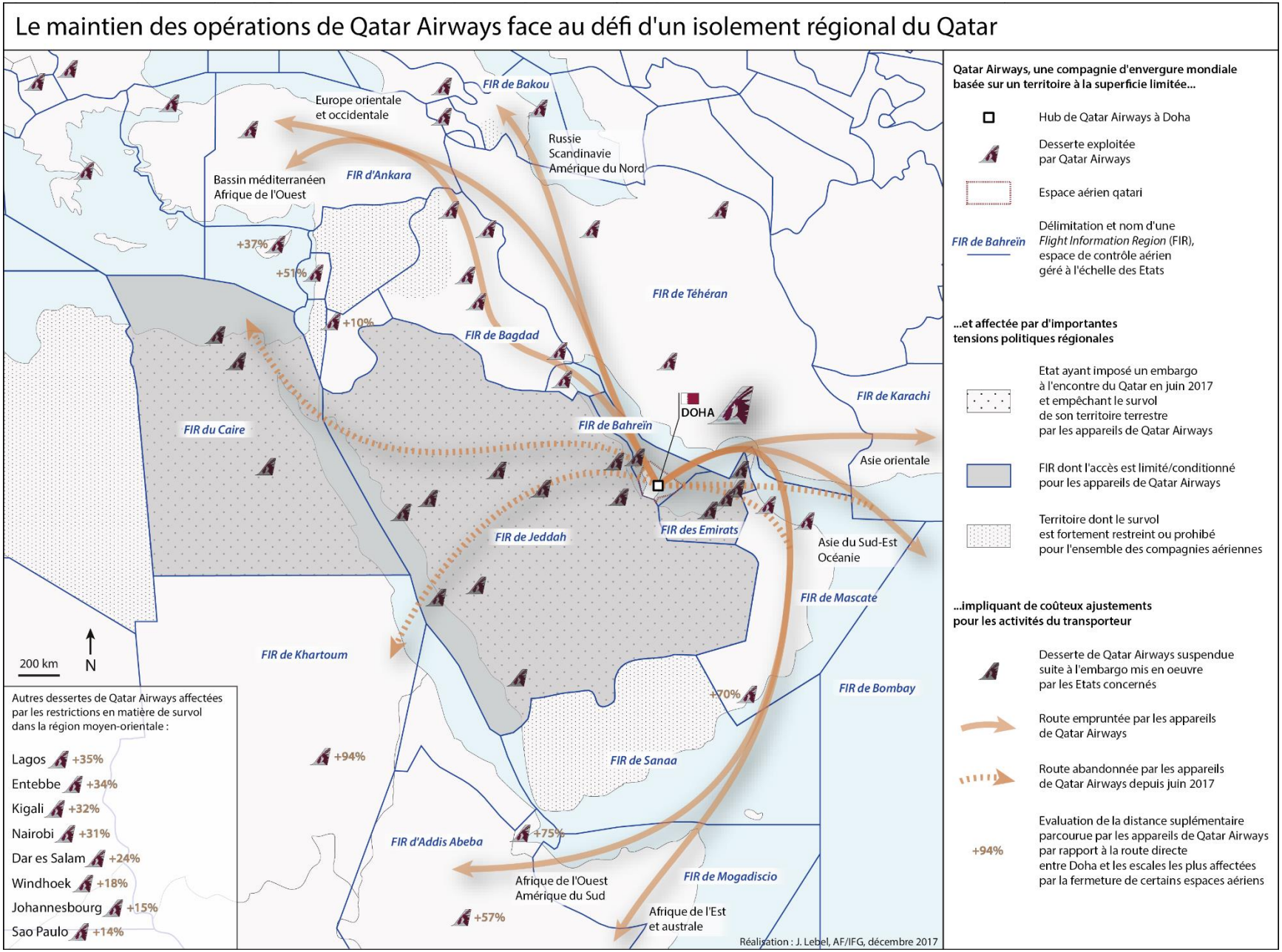
[491] LEDERMAN J., "US, Qatar reach agreement on subsidy spat with airlines", *VOA News*, publié le 30 janvier 2018, https://www.voanews.com/a/us-qatar-reach-agreement-subsidy-spat-airlines/4231219.html, consulté en février 2018.

Par ailleurs, les investissements réalisés par des acteurs politiques qui entendent soutenir le développement d'un secteur aérien puissant ne peuvent être illimités, notamment lorsque les territoires concernés sont appelés à faire face à un recul de leurs revenus (perspective quant à la fin de l'exploitation des hydrocarbures pour les émirats du Golfe par exemple), si ce n'est déjà le cas aujourd'hui (fluctuation des cours du baril de pétrole qui affecte certains territoires, à l'image d'Abu Dhabi). Un secteur artificiellement soutenu par des acteurs politiques se trouve ainsi totalement dépendant du maintien au pouvoir de ces mêmes acteurs. De fait, les compagnies du Golfe et Turkish Airlines, à travers leur expansion ambitieuse s'appuyant sur de larges ressources déployées par les autorités en place et associées à leur essor, s'avèrent être totalement liées aux stratégies menées au sommet de l'Etat et restent donc vulnérables à tout bouleversement d'ordre politique.

De façon plus globale, c'est l'avenir des territoires d'ancrage de puissants transporteurs qui doit être pris en considération, surtout dans un contexte d'instabilité régionale comme c'est le cas aujourd'hui au Moyen-Orient et en Turquie. Les activités des compagnies aériennes localement basées restent en effet fragiles et peuvent être fortement affectées par des conflits et/ou tensions. Le cas de la mise en place d'un embargo à l'encontre du Qatar en juin 2017 par l'Arabie Saoudite et des Etats voisins vient l'illustrer. La figure 36 montre ainsi les effets directs d'une telle situation sur les opérations du transporteur qatari qui s'est trouvé contraint de suspendre l'ensemble de ses services vers l'Arabie Saoudite, l'Egypte, les Emirats arabes unis, ainsi que Bahreïn, ce qui constitue environ la moitié des dessertes proposées par Qatar Airways à l'échelle régionale.

La compagnie ne peut désormais survoler les territoires de ces mêmes Etats, impliquant une réorganisation des itinéraires empruntés par de nombreux vols et se traduisant par des détours importants dans certains cas. Les appareils reliant Doha à Khartoum doivent par exemple emprunter des routes aériennes impliquant un quasi doublement de la distance parcourue. Cela a également des conséquences pour les services long-courriers, tout particulièrement vers l'Afrique de l'Ouest et australe, ainsi que l'Amérique du Sud, mais aussi vers l'Europe à travers une concentration des vols transitant par les espaces iranien et irakien plutôt que l'Arabie Saoudite et l'Egypte. En poussant le Qatar à un tel isolement, sur fond d'accusations concernant les liens trop importants développés par l'émirat gazier avec l'Iran, le régime saoudien et ses alliés n'ont finalement fait qu'accroître la dépendance de celui-ci à son voisin perse. Dans le même temps, le secteur aérien constitue un outil stratégique que les dirigeants locaux entendent préserver à travers le maintien des opérations de Qatar Airways, ces dernières permettant d'ailleurs de dépasser efficacement les barrières imposées par les voisins du petit émirat.

Figure 36.


Le maintien des opérations de Qatar Airways face au défi d'un isolement régional du Qatar
Europe orientale et occidentale
Bassin méditerranéen Afrique de l'Ouest
Russie Scandinavie Amérique du Nord
FIR de Bakou
FIR d'Ankara
FIR de Téhéran
FIR de Bagdad
FIR de Karachi
FIR du Caire
FIR de Bahreïn
DOHA
Asie orientale
FIR de Jeddah
FIR des Emirats
Asie du Sud-Est Océanie
FIR de Mascate
FIR de Khartoum
FIR de Bombay
FIR de Sanaa
FIR d'Addis Abeba
Afrique de l'Ouest Amérique du Sud
FIR de Mogadiscio
Afrique de l'Est et australe
+37%
+51%
+10%
+70%
+94%
+75%
+57%
200 km
N
Autres dessertes de Qatar Airways affectées par les restrictions en matière de survol dans la région moyen-orientale :
Lagos +35%
Entebbe +34%
Kigali +32%
Nairobi +31%
Dar es Salam +24%
Windhoek +18%
Johannesbourg +15%
Sao Paulo +14%
Réalisation : J. Lebel, AF/IFG, décembre 2017
Qatar Airways, une compagnie d'envergure mondiale basée sur un territoire à la superficie limitée...
Hub de Qatar Airways à Doha
Desserte exploitée par Qatar Airways
Espace aérien qatari
FIR de Bahreïn
Délimitation et nom d'une Flight Information Region (FIR), espace de contrôle aérien géré à l'échelle des Etats
...et affectée par d'importantes tensions politiques régionales
Etat ayant imposé un embargo à l'encontre du Qatar en juin 2017 et empêchant le survol de son territoire terrestre par les appareils de Qatar Airways
FIR dont l'accès est limité/conditionné pour les appareils de Qatar Airways
Territoire dont le survol est fortement restreint ou prohibé pour l'ensemble des compagnies aériennes
...impliquant de coûteux ajustements pour les activités du transporteur
Desserte de Qatar Airways suspendue suite à l'embargo mis en oeuvre par les Etats concernés
Route empruntée par les appareils de Qatar Airways
Route abandonnée par les appareils de Qatar Airways depuis juin 2017
+94%
Evaluation de la distance suplémentaire parcourue par les appareils de Qatar Airways par rapport à la route directe entre Doha et les escales les plus affectées par la fermeture de certains espaces aériens

On pourra tout de même souligner que le Qatar se trouve dans une situation délicate si l'on s'intéresse au découpage des espaces aériens à l'échelle du Moyen-Orient. Du fait de sa superficie limitée, l'émirat ne dispose en effet que d'un espace aérien de taille limitée au-dessus de son territoire, tandis que la gestion de celui-ci intègre une zone plus vaste (*Flight Information Region*) associée à l'archipel bahreïni qui en assure le contrôle. Un tel découpage résulte de dynamiques historiques, Bahreïn ayant émergé relativement tôt comme un hub aérien dans la région – à travers le lancement des activités de la compagnie inter-émirat Gulf Aviation Company en 1950 et dont les services étaient très étoffés au départ de Manama. Parallèlement, la croissance des aéroports de Sharjah puis de Dubaï s'est traduite par une augmentation du trafic aérien régional dont les flux s'orientaient principalement du Koweït vers les Emirats arabes unis. Afin de faciliter les opérations aériennes, le découpage des espaces de contrôle aérien s'est donc traduit par la formation du FIR de Bahreïn couvrant une grande partie du Golfe persique et évitant ainsi aux appareils de traverser de multiples zones de contrôle sur des distances réduites.

Ces espaces aériens ne sont toutefois pas inamovibles, le FIR de Bahreïn ayant couvert une surface beaucoup plus importante jusqu'en 2014 puisque ses limites incluait une partie du territoire saoudien, notamment les zones abritant de nombreux champs pétroliers et dont l'accès se faisait par avion au début de leur exploitation, grâce aux liaisons opérées par Gulf Aviation Company depuis les aéroports des émirats. En signant un accord avec Bahreïn au cours de l'année 2013, validé par l'OACI, l'Arabie Saoudite a donc instauré un contrôle complet de l'espace aérien couvrant son territoire terrestre. On pourra noter qu'une telle décision est intervenue alors que les relations entre les autorités saoudiennes et qataries se détérioraient, tandis que la famille régnante de Bahreïn se trouvait de plus en plus dépendante du soutien de son puissant voisin saoudien du fait de l'extension des printemps arabes sur le territoire de l'archipel à travers les protestations de la majorité chiite.

Par ailleurs, en s'affichant comme de fervents promoteurs des accords dits de « ciel ouvert » – notamment face aux critiques de certains transporteurs américains contestant la croissance des compagnies du Golfe –, les Emirats arabes unis se sont trouvés pris dans une certaine contradiction en décidant parallèlement de restreindre l'accès à leur espace aérien à un transporteur basé dans un Etat voisin. Une telle situation vient illustrer le fait que Dubaï et Abu Dhabi ne partagent pas des intérêts communs en matière de politique étrangère, notamment au sujet d'un alignement des positions avec le régime saoudien qui entend faire pression sur le Qatar et empêcher tout retour de l'Iran au sein de la communauté internationale. A l'inverse, Dubaï veut s'assurer que les nombreuses liaisons opérées par Emirates Airline ne soient pas menacées par l'imposition de restrictions décidées par des Etats tiers, tant au travers de mesures spécifiques (refus des ordinateurs en bagage cabine pour les vols arrivant de Dubaï par exemple) que d'une remise en question des droits de trafic.

Alors que la crise semble désormais perdurer entre l'émirat gazier et l'Arabie Saoudite – contrairement à ce que les dirigeants saoudiens avaient visiblement envisagé –, les autorités bahreïnies et émiraties ont rapidement conclu avec le Qatar quelques arrangements afin de

permettre à Qatar Airways d'emprunter des couloirs aériens restreints, sans pour autant autoriser la compagnie à survoler leur territoire terrestre et encore moins à reprendre ses liaisons vers les aéroports locaux. Les détours empruntés par les appareils de la compagnie qatarie impliquent donc de nombreux surcoûts, ce qui apparaît d'ailleurs comme un prétexte idéal pour expliquer les pertes « *très importantes* » récemment annoncées par Akbar Al Baker[492], le CEO du transporteur, et ainsi justifier le soutien financier des autorités de l'émirat.

En cas de fortes tensions pouvant conduire à des troubles et affecter la sécurité locale, les passagers pourraient être amenés à éviter certains hubs, ce qui conduirait à un effondrement des modèles poursuivis par les compagnies du Golfe et Turkish Airlines. L'attentat commis dans l'enceinte de l'aéroport Atatürk en juin 2016, suivi par la tentative de coup d'Etat à l'encontre du pouvoir de R. T. Erdogan le mois suivant, sont ainsi venus poser un défi direct à Turkish Airlines qui s'est trouvée confrontée à la détérioration de l'attractivité du hub d'Istanbul et de la Turquie en général. La compagnie s'est encore davantage appuyée sur le soutien du gouvernement turc afin de poursuivre sa dynamique de développement tout en limitant les effets d'une baisse potentielle de la demande. Cela s'est notamment traduit par l'ouverture de destinations long-courriers visant à stimuler les relations économiques entre la Turquie et de nouveaux partenaires (en lien avec les actions parallèles menées par la diplomatie turque dans les Etats ciblés), tandis que le transporteur turc entendait renforcer son trafic de transit international dans un contexte où le secteur touristique du pays enregistrait un net déclin.

B – L'impératif d'une différenciation constante face aux acteurs concurrents

a) Un fort développement de Turkish Airlines et Qatar Airways afin de dépasser des enjeux locaux majeurs

Les stratégies mises en œuvre par les compagnies du Golfe et Turkish Airlines évoluent fortement en fonction de nombreux paramètres qui s'inscrivent à l'échelle mondiale, tels que les opportunités de développement, la nécessité d'ouvrir des débouchés vers de nouveaux marchés, ainsi que leur maintien dans les premiers rangs des différents classements internationaux.

Turkish Airlines bénéficie du large marché turc avec ses 80 millions d'habitants et des nombreux contacts qu'ils entretiennent avec l'étranger, notamment d'ordres commercial et familial. La compagnie n'hésite ainsi pas à ouvrir des liaisons directes au départ d'aéroports régionaux, tirant également profit des installations touristiques variées que compte le pays et

[492] « Qatar Airways subira une perte annuelle très importante, selon son DG », *Reuters*, publié le 7 mars 2018, https://fr.reuters.com/article/businessNews/idFRKCN1GJ27W-OFRBS, consulté en mars 2018.

qui attirent de nombreux voyageurs internationaux (côtes égéenne et méditerranéenne notamment). Une telle stratégie peut toutefois s'inscrire en contradiction avec le développement d'un puissant hub à Istanbul, et ce d'autant plus dans un contexte de fragilité de la demande du fait des défis auxquels la Turquie est actuellement confrontée.

Il apparaît donc nécessaire pour Turkish Airlines de capter autant de passagers que possible sur son hub d'Istanbul afin de garantir la pérennité de ses différents vols long-courriers. L'ouverture de liaisons directes au départ des aéroports régionaux semble davantage s'inscrire dans le cadre d'une concurrence croissante face aux autres transporteurs turcs dits « *low cost* » qui s'appuient notamment sur la demande induite par l'existence d'une large diaspora turque sur le continent européen, tandis que la Turquie reste une destination prisée par les touristes originaires d'Europe orientale et du Moyen-Orient. L'inauguration de la première tranche du troisième aéroport d'Istanbul, annoncée pour l'automne 2018, devrait ainsi offrir des marges de développement à Turkish Airlines qui souffre des problèmes de congestion affectant l'aéroport Atatürk[493]. Cependant, dans un contexte d'instabilité régionale touchant directement le territoire turc comme cela a été souligné plus haut, il apparaît légitime de s'interroger quant à l'évolution du nombre de passagers qui seront réellement accueillis à court et moyen terme.

Qatar Airways poursuit, quant à elle, un développement soutenu qui s'est traduit par l'ouverture de nombreuses escales au cours des dernières années, et ce malgré des tensions croissantes entre le Qatar et certains de ses voisins[494], à commencer par l'Arabie Saoudite. Le petit émirat entend empêcher toute tentative d'isolement entreprise à son encontre et décrédibiliser les suspicions quant aux différents effets négatifs qui pourraient affecter les opérations et plus globalement l'existence de sa compagnie nationale.

Dans un tel contexte, les ressources financières déployées par l'émirat sont vraisemblablement très importantes, tout particulièrement pour contourner les obstacles auxquels la compagnie est aujourd'hui confrontée. Il est d'ailleurs intéressant d'observer qu'en novembre 2017 Qatar Investment Authority (QIA) a publiquement fait part de son intention « *d'investir* » au sein de Qatar Airways, officiellement dans un souci de réorganisation de la stratégie menée par le principal fond souverain de l'émirat gazier. La décision apparaît cependant davantage comme une volonté du pouvoir en place d'octroyer les fonds nécessaires à Qatar Airways pour que la compagnie puisse maintenir ses activités et faire face à de multiples surcoûts. Certes, l'émirat dispose d'importantes ressources en gaz

[493] Turkish Airlines a annoncé en février 2018 son intention de transférer l'ensemble de ses activités de l'aéroport Atatürk vers la nouvelle plateforme dans les 18 heures après l'inauguration de cette dernière. Voir "Turkish Airlines to transfer operations to Istanbul's new airport 'within 18 hours'", *Hürriyet Daily News*, publié le 27 février 2018, www.hurriyetdailynews.com/turkish-airlines-to-transfer-operations-to-istanbuls-new-airport-within-18-hours-127984, consulté en mars 2018.

[494] A noter l'annonce de Qatar Airways lors du salon du tourisme ITB à Berlin en mars 2018 concernant le renforcement des fréquences des vols de la compagnie sur différentes liaisons, ainsi que l'ouverture de seize nouvelles routes au cours de la période 2018-2019 : Londres Gatwick et Cardiff (Royaume-Uni), Lisbonne, Malaga (Espagne), La Valette (Malte), Mykonos et Thessalonique (Grèce), Luxembourg, Tallinn (Estonie), Bodrum, Antalya et Hatay (Turquie), Cebu et Davao (Philippines), Langkawi (Malaisie), Da Nang (Vietnam).

qui lui garantissent des revenus conséquents pour une certaine durée. Les tensions politiques existant avec les Etats voisins viennent toutefois fragiliser l'attractivité internationale du Qatar et affectent tout particulièrement les activités de Qatar Airways, notamment à travers des problèmes de survol impliquant une coûteuse réorganisation des itinéraires empruntés. Le transporteur qatari entend malgré tout poursuivre sa croissance et développer des liens importants avec d'autres acteurs majeurs du secteur aérien international à travers les prises de participation qui ont été réalisées au cours des dernières années.

b) Une consolidation de l'attractivité d'Emirates Airline, tandis qu'Etihad Airways engage une profonde révision de sa stratégie

Emirates Airline apparaît aujourd'hui comme un acteur majeur du secteur aérien, constituant selon de nombreux observateurs et divers classements la première compagnie internationale mondiale, tant pour sa dynamique de développement qu'en termes de passagers transportés. Celle-ci tire profit de son essor précoce et des stratégies mises en œuvre par l'émirat de Dubaï depuis plusieurs décennies, ce qui permet donc à Emirates d'être bien implantée sur l'ensemble de la planète. Le transporteur entend ainsi conserver son positionnement et cherche également à consolider son influence auprès de certains « partenaires » qui constituent un atout pour renforcer les activités et étendre la présence du transporteur dubaïote.

Emirates développe indirectement ses activités à travers le réseau d'autres compagnies associées (Qantas et Malaysia Airlines) qui dépendent largement de la stratégie adoptée par le transporteur dubaïote. Parallèlement, ce dernier s'est distingué à travers l'ouverture de plusieurs de routes de 5ème liberté, Bangkok constituant une plateforme où la compagnie a historiquement déployé ce type de services. Il convient de souligner l'entrée plus récente du transporteur sur l'axe transatlantique, avec l'inauguration de liaisons vers New York au départ de Milan en 2013, puis d'Athènes en 2017. Une telle croissance s'opère de façon relativement discrète, d'autant plus si l'on compare la dynamique de développement poursuivie par la compagnie au cours de la décennie écoulée depuis son hub de Dubaï. Plusieurs Etats et collectivités locales du continent européen se sont toutefois montrés particulièrement intéressés par le lancement de services opérés par des transporteurs tiers entre l'Europe et l'Amérique du Nord, certaines autorités nationales n'ayant pas hésité à octroyer des droits de 5ème liberté au Qatar et aux Emirats arabes unis, à l'image de la Hongrie.

La compagnie dubaïote entend cependant rester prudente face aux nombreuses critiques que soulève l'exploitation des routes de 5ème liberté. A travers une telle stratégie, Emirates apparaît hautement sélective, ce qui vient renforcer son attrait en termes de *soft power*[495]. Pour autant, elle n'hésite pas à renforcer ses services dans certaines régions stratégiques, à l'image de Londres où le transporteur a annoncé l'inauguration en juin 2018 d'une liaison vers l'aéroport de Stansted, ce qui viendra porter à dix le nombre de rotations

[495] Voir le chapitre 6 p. 297.

quotidiennes offertes par la compagnie entre son hub de Dubaï et les trois plateformes de la capitale britannique.

Etihad Airways s'est, quant à elle, distinguée par un développement sans précédent depuis sa création en 2003 et sa stratégie consistant à croître au travers de prises de participation dans le capital d'autres transporteurs n'a fait qu'attirer davantage l'attention de nombreux observateurs internationaux. A l'échelle du continent européen – où Etihad a particulièrement développé son réseau et construit des « partenariats » –, des transporteurs communautaires, tels que les groupes Lufthansa et Air France-KLM, se sont montrés relativement inquiets face à l'essor de ce concurrent. Il faut dire que les Etats membres restent divisés concernant la concurrence croissante de transporteurs extra-communautaires. Les investissements réalisés par Etihad (notamment au sein d'Air Berlin ou encore d'Alitalia), et par l'émirat d'Abu Dhabi de façon plus générale, sont venus affecter les prises de positions de certains gouvernements européens, à l'image de l'Italie, en raison des nouveaux intérêts et enjeux qui se posaient, tels que la préservation d'un pavillon national en difficulté[496], ou encore un soutien à la relance de l'économie locale.

On observe cependant aujourd'hui l'échec de la stratégie menée par Etihad qui n'est pas parvenue à transformer ses différents « partenaires » en relais d'expansion et outils de diffusion d'influence à travers le continent européen et au-delà, les réglementations communautaires limitant les possibilités de contrôle par des acteurs tiers sur des compagnies européennes. Alors que l'émirat d'Abu Dhabi entend revoir ses dépenses sur fond de diminution des rentes perçues, Etihad Airways vient donc de débuter une révision profonde de son modèle de développement.

L'hypothèse d'une fusion entre Etihad et Emirates, tel que cela a été évoqué par la presse internationale au cours de l'année 2017[497], reste cependant incertaine. Les rivalités et divergences entre Abu Dhabi et Dubaï persistent, ce dernier disposant d'ailleurs, à travers la puissance d'Emirates, d'un outil qui lui permet de conserver des marges de manœuvre face à Abu Dhabi. Des négociations et accords divers entre les deux compagnies sont cependant possibles et Dubaï n'hésitera pas à tirer profit du fort développement et de l'attractivité d'Emirates au sein du secteur aérien mondial pour tenter d'influencer les positionnements d'Abu Dhabi si les autorités de cette dernière souhaitaient coopérer davantage avec leur voisin dubaïote.

[496] On peut ici rappeler que l'arrivée d'Etihad Airways dans le capital d'Alitalia en 2014 avait été présentée à l'époque comme une opération permettant de garantir les activités du transporteur italien et donc les emplois associés.

[497] Voir par exemple KOENEN J., "Sheikhs Discussed Emirates-Etihad Merger", *Handelsblatt Global*, publié le 9 mars 2017, https://global.handelsblatt.com/companies/sheikhs-discussed-emirates-etihad-merger-722150, consulté en juin 2017. Un rapport paru en janvier 2018 évoquait une nouvelle fois cette possibilité qui était présentée comme étant « la plus logique » : Davy Research, 2018, *Super-connectors: analysing the growth and impact on the Middle Eastern carriers*, Davy Research, Dublin, 52 p.

De fait, Abu Dhabi assume aujourd'hui le leadership en matière de politique étrangère pour l'ensemble des Emirats arabes unis, ce qui limite dès lors les possibilités d'intervention de Dubaï qui doit pourtant s'assurer que les positionnements adoptés par les représentants de la Fédération restent en phase avec les intérêts de l'émirat. Dubaï se doit en effet de maintenir une ouverture internationale qui a conduit à la réussite de son développement (le maintien de relations avec le Qatar ou encore l'Iran apparaissent davantage dans son intérêt) et donc se tenir à l'écart des divisions qui restent sources de tensions entre les acteurs de la région. Dans un tel contexte, Etihad Airways semble à l'inverse adapter son réseau en venant s'appuyer sur le rapprochement opéré par Abu Dhabi avec les autorités saoudiennes et égyptiennes. La compagnie concentre en effet de nombreux services quotidiens vers Riyad ou encore Le Caire, tandis que la fermeture annoncée de sa liaison vers Téhéran en janvier 2018 vient renforcer une telle analyse[498].

Etihad Airways semble ainsi chercher un moyen d'exister aux côtés d'acteurs plus puissants, ce qui pourrait se traduire par la mise en œuvre d'une stratégie de niche en fonction des ambitions portées par les dirigeants d'Abu Dhabi, tandis que les ressources perçues par l'émirat restent fortement affectées par l'évolution des cours du baril de pétrole. La compagnie reste donc dans la course et pourrait dès lors se renforcer sur le segment haut de gamme en s'appuyant sur le modèle de développement poursuivi par l'émirat d'Abu Dhabi à travers la mise en avant d'un secteur culturel, ou encore la promotion d'une identité locale. Il peut être intéressant de noter que cela ressemble quelque peu au modèle d'Oman, bien que le sultanat ne dispose que de ressources beaucoup plus limitées et soit confronté à d'importants défis internes. Abu Dhabi se positionne par ailleurs en soutien à diverses innovations, tout particulièrement à travers son rôle de sponsor et promoteur de différents projets de renommée mondiale. La création de Masdar City (présentée comme une « écocité » visant à servir de laboratoire pour le développement des énergies renouvelables[499]) illustre pleinement les ambitions portées par l'émirat en la matière, ce dernier s'étant également impliqué dans le projet Solar Impulse 2 qui a effectué un tour du monde très médiatisé en 2015 et dont les points de départ et d'arrivée étaient Abu Dhabi[500]. L'appareil électrique est ainsi présenté comme une avancée technologique importante pour l'aviation mondiale – notamment dans la perspective d'une ère « post-pétrole » – et on pourra souligner qu'un tel sponsoring s'incrit dans la stratégie de diversification des activités de l'émirat.

Ainsi, Abu Dhabi entend garantir ses intérêts immédiats – notamment à travers son rapprochement avec l'Arabie Saoudite et sa volonté de contrer un puissant concurrent qu'est

[498] La décision semble davantage symbolique, Etihad Airways n'opérait que cinq fréquences hebdomadaires depuis Abu Dhabi, alors qu'Emirates Airline n'offre pas moins de quatre rotations quotidiennes entre Dubaï et Téhéran.

[499] Voir par exemple ROGER S., VISEUX C., « Au milieu du désert, le mirage de Masdar », *Le Monde*, publié le 29 février 2016, www.lemonde.fr/grands-formats/visuel/2016/02/29/au-milieu-du-desert-le-mirage-de-masdar_4873704_4497053.html, consulté en juin 2016.

[500] Voir www.masdar.ae/en/solar-impulse/detail/solar-impulse-2-abu-dhabi, consulté en novembre 2017.

le Qatar –, tout en cherchant à se projeter à plus long terme en s'érigeant comme un partenaire majeur de certaines innovations technologiques et de divers programmes de recherche en cours de réalisation. La définition d'une nouvelle stratégie pour les activités d'Etihad Airways devrait prendre en compte les enjeux auxquels fait actuellement face l'émirat (revenus plus limités qu'à une époque, accompagnés par un regain des tensions à l'échelle régionale) ainsi que les ambitions portées par les autorités locales, sans pour autant négliger le maintien d'un puissant transporteur sur le hub voisin de Dubaï.

Chapitre 6

Le contrôle de la connectivité aérienne mondiale, un outil de *soft power* ?

La connectivité aérienne mondiale connaît d'importantes transformations à travers l'essor de transporteurs d'envergure s'appuyant sur de puissants hubs, tel que cela a été démontré au cours des chapitres précédents. Une telle dynamique induit une réorganisation des flux et donne un certain pouvoir aux acteurs politiques qui contrôlent des territoires désormais stratégiques au sein du réseau mondial de routes aériennes. On peut dès lors considérer que le transport aérien constitue un conduit de *soft power* puisque les réseaux développés par ces compagnies s'inscrivent dans le cadre des ambitions portées par leurs Etats d'ancrage, tandis que certains transporteurs s'apparentent parfois eux-mêmes à des acteurs développant leur propre *soft power*.

Au-delà des émirats du Golfe et de la Turquie, il convient de s'intéresser à la façon dont le transport aérien est perçu dans d'autres régions. La stratégie menée par les Etats-Unis constitue un exemple historique intéressant : l'essor du pays sur la scène internationale au cours du XXème siècle s'est de fait opéré en parallèle d'un fort développement du secteur aérien domestique. Les ambitions actuellement portées par la Chine méritent, quant à elles, d'être soulignées, tandis que le secteur aérien communautaire fait face à d'importants enjeux, notamment au regard de la disparition de certaines compagnies basées (également dénommées compagnies « de pavillon »). Il apparaît donc nécessaire que les différents acteurs concernés, à commencer par l'UE, prennent conscience du caractère stratégique que revêt la connectivité aérienne, d'autant plus que d'autres nourrissent parallèlement d'importantes ambitions en la matière, tel que cela a été démontré avec les émirats du Golfe et la Turquie.

I – Connectivité aérienne et *soft power*

A – Origines et développement du concept de *soft power*

a) Un concept relativement récent…

Le concept de *soft power* fait son apparition au début des années 1990 lorsqu'il est utilisé pour la première fois par un universitaire américain, Joseph Nye (qui officiera par la suite en tant que secrétaire adjoint à la Défense sous l'administration Clinton en 1994-1995),

dans un ouvrage visant à combattre l'idée selon laquelle les Etats Unis étaient à l'époque sur le déclin[501]. L'auteur utilise au contraire cette notion pour démontrer que le pays reste, selon lui, la première puissance mondiale, tant sur les plans militaire qu'économique, mais aussi en termes de *soft power* (ce que J. Nye appelle également la « *troisième dimension* »)[502]. Alors que le concept est largement repris parmi les universitaires et les acteurs politiques, J. Nye entreprend de le détailler davantage dans un ouvrage paru en 2004[503], quelques mois après l'engagement des Etats-Unis en Irak sans mandat de l'ONU. Une telle décision conduit d'ailleurs de nombreux Etats (dont la France) à critiquer les choix opérés par les Etats-Unis, suscitant une certaine défiance parmi les alliés traditionnels de Washington.

J. Nye définit le *soft power* comme étant la capacité d'un acteur politique (notamment) d'influencer le comportement et les choix adoptés par d'autres entités, sans pour autant recourir à la coercition ou à des paiements. De fait, le *soft power* reposerait davantage sur l'attrait suscité par ce même acteur (il peut s'agir d'un Etat, d'une entreprise, etc.), ainsi que la perception jugée légitime de ses positionnements. Cela pourrait donc conduire ses homologues à prendre des décisions et soutenir des positionnements allant dans le sens des ambitions portées par l'entité exerçant un certain *soft power*. Le concept vient ainsi s'opposer au *hard power* – qui s'apparente à la puissance militaire –, même si l'auteur explique dans son ouvrage qu'il existe toute une palette de pouvoirs et d'influences s'étendant du *hard power* au *soft power*. De fait, J. Nye préconise une utilisation combinée et équilibrée des deux concepts, ce qu'il appelle le *smart power*. L'auteur fait cependant le constat que l'administration américaine devrait appuyer davantage sa politique étrangère sur le *soft power*, comme elle a su le faire au lendemain de la Seconde Guerre mondiale – notamment à travers le plan Marshall en Europe, ou encore le soutien au développement de Radio Free Europe, qui ont tous deux permis de renforcer l'attrait des Etats-Unis alors que la Guerre froide face à l'Union soviétique s'amplifiait –, sans pour autant abandonner son *hard power*, c'est-à-dire ses équipements et bases militaires à travers la planète[504].

Selon J. Nye, les Etats-Unis disposent encore aujourd'hui d'importantes « ressources » pouvant permettre d'augmenter leur *soft power*, notamment du fait que le pays réaliserait une grande partie de ses choix politiques selon des principes partagés par un grand nombre d'acteurs au sein de la communauté internationale : promotion des libertés individuelles, de la démocratie, ou encore du libéralisme économique. L'auteur souligne malgré tout que les dirigeants américains doivent en prendre conscience, et ce alors que les Etats-Unis privilégiaient une approche unilatérale concernant leur opération militaire menée en Irak à partir de 2003[505]. Parallèlement, J. Nye souligne que d'autres Etats bénéficient d'importantes « ressources » en matière de *soft power*, tandis qu'un nombre croissant d'acteurs politiques et d'opinions publiques s'avèrent de moins en moins enclins à soutenir les choix politiques

[501] NYE J., 1991, *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*, Basic Books, New York, 336 p.
[502] NYE J., 1991, *op. cit.*
[503] NYE J., 2004, *Soft Power: The Means to Success in World Politics*, Public Affairs, New York, 208 p.
[504] NYE J., 2004, *op. cit.*
[505] NYE J., 2004, *op. cit.*

américains, voire même davantage prêts à les critiquer ouvertement[506]. Une telle situation ne peut donc que nuire à la politique étrangère des Etats-Unis, notamment à travers une perception dégradée du pays et de ses représentants à l'échelle mondiale, ce qui peut se traduire par une remise en cause de la légitimité de certaines décisions mises en œuvre et pouvant au final fragiliser des alliances internationales entretenues par les Etats-Unis.

Le *soft power* apparaît dès lors comme un concept primordial en matière de diplomatie internationale. Dans son analyse, J. Nye souligne l'importance du *soft power* à travers les bénéfices que les autorités publiques (en premier lieu les Etats) peuvent en tirer, afin de mettre davantage en avant leurs positionnements et ambitions sur la scène internationale sans susciter la méfiance, voire l'hostilité, d'autres acteurs. En détaillant les « ressources » qui peuvent être mobilisées en ce sens, l'auteur souligne l'importance du dialogue avec les alliés, la pertinence d'une approche multilatérale pour gérer les problèmes et défis qui se posent, la stimulation des contacts entre les acteurs qui n'adoptent pas nécessairement des stratégies communes – à travers le renforcement des canaux diplomatiques, ou encore le soutien aux échanges universitaires et commerciaux –, et enfin la consolidation du rayonnement culturel[507].

Même si J. Nye focalise surtout son analyse sur les acteurs politiques, et tout particulièrement les Etats, l'auteur ne manque cependant pas d'indiquer que les acteurs non politiques (tels que les entreprises privées, les universités, ou encore les institutions religieuses) peuvent aussi développer un certain *soft power* pouvant contribuer (ou non) aux objectifs officiels en matière de politique étrangère portés par les Etats dans lesquels ils sont basés. Aussi, l'auteur souligne que la multiplication des canaux de communication apparaît comme un catalyseur indéniable pouvant permettre de renforcer le *soft power* d'un Etat puisqu'il lui est ainsi plus aisé de diffuser ses idées et principes auprès des autres acteurs internationaux[508]. Alors que le transport aérien n'est jamais mentionné dans l'analyse développée par J. Nye, celui-ci apparaît comme un outil évident afin de stimuler l'ensemble des contacts entretenus entre les Etats, et donc constituer un ambassadeur des ambitions portées par le pays d'ancrage d'une compagnie aérienne. Les liaisons aériennes apparaissent d'ailleurs tout particulièrement stratégiques puisqu'elles matérialisent dès lors l'existence des contacts et échanges, quelle que soit leur nature.

b) …qui présente certains avantages mais suscite également des critiques et peut faire l'objet d'une utilisation erronée

Le concept de *soft power* souligne de fait l'importance des contacts physiques entre les différents acteurs de la scène internationale, tout particulièrement afin d'apporter des

[506] On pourra ici souligner le refus de la Turquie en mars 2003, partenaire historique des Etats-Unis à travers son adhésion à l'OTAN dès 1952, qui n'a pas autorisé le transit des soldats américains sur son territoire dans le cadre de leur invasion en Irak.
[507] NYE J., 2004, *op. cit.*
[508] NYE J., 2004, *op. cit.*

solutions partagées par le plus grand nombre – tout du moins au sein des entités les plus influentes à l'échelle mondiale – aux problèmes et défis qui se posent. Il montre aussi que des acteurs au poids économique et/ou démographique relativement faible peuvent néanmoins mettre à profit certaines « ressources » afin d'accroître leur *soft power* et devenir de véritables puissances diplomatiques. Ainsi, la puissance militaire d'une entité n'apparaît plus comme l'unique indicateur de pouvoir.

On peut ici souligner l'exemple de la Norvège qui mène des actions diverses en faveur de la paix et de la coopération (aides au développement, organisation de conférences internationales sur ces sujets, etc.), ainsi que celui du Qatar qui s'est distingué en assurant des médiations internationales (par exemple en permettant des contacts entre les Etats occidentaux et les talibans durant les années 1990-2000) ou encore en tirant profit des larges ressources détenues par son fond souverain pour soutenir des projets d'aide au développement dans différents pays, notamment en Afrique. De telles stratégies ont renforcé la visibilité internationale des Etats qui les ont mis en œuvre, ce qui leur a permis de gagner en crédibilité et légitimité à mener des actions sur la scène diplomatique mondiale.

Fort de son succès, le concept de *soft power* a cependant pu être utilisé de façon inadaptée, J. Nye relevant que certains acteurs politiques, tout comme les médias, l'ont parfois réduit à l'influence d'entités non politiques, telles que l'essor de Coca cola ou du *blue jeans* interprété par certains observateurs comme une forme d'expansionnisme américain[509]. Pourtant, une telle dynamique traduit avant tout le développement d'acteurs privés aux ambitions propres et qui s'inscrivent dans un contexte de mondialisation des échanges. Une grande partie des multinationales cherchent avant tout à étendre leurs activités pour accroître leurs parts de marché (capter davantage de consommateurs) et ainsi maximiser leur rentabilité économique. On pourrait au premier abord inscrire dans cette catégorie le développement de grandes compagnies aériennes, or les chapitres précédents ont montré que de nombreux transporteurs entretiennent d'importants liens avec les acteurs politiques, certains n'opérant d'ailleurs pas selon des logiques commerciales classiques (la rentabilité des routes opérées n'apparaît pas comme la principale raison de leur exploitation), tandis que les liaisons aériennes revêtent une dimension stratégique pour les Etats cherchant notamment à accroître leur *soft power* et multiplier les canaux de communication internationaux.

Par ailleurs, en s'attachant à illustrer la façon dont les Etats-Unis gagneraient à appuyer davantage leur diplomatie sur le *soft power*, ainsi que les différentes « ressources » dont dispose le pays, J. Nye choisit une approche très américano-centrée pour définir et expliquer son concept. Lorsqu'il publie en décembre 2005 un article concernant la menace que poserait pour les Etats-Unis le développement du *soft power* chinois, l'auteur concentre une fois encore son propos sur la nécessité des Etats-Unis de contrer un tel rival[510]. Ainsi, selon l'universitaire américain, les notions de concurrence et de rivalité entre les acteurs – à commencer par les Etats – restent bien présentes.

[509] NYE J., 2004, *op. cit.*
[510] NYE J., "The Rise of China's Soft Power", *The Wall Street Journal Asia*, publié le 29 décembre 2005.

Le concept de *soft power*, tel que défini par J. Nye, est donc apparu pour de nombreux observateurs comme imparfait, si ce n'est flou. C'est notamment dans ce contexte que certains universitaires, tels qu'Alexander Vuving[511], ont cherché à compléter le travail réalisé par J. Nye et développer son fonctionnement à travers une approche moins américano-centrée. Faisant le constat que de nombreux universitaires et différents acteurs politiques ont intégré la notion de *soft power* dans leurs analyses, A. Vuving s'est intéressé à la façon dont celui-ci est perçu et appréhendé : alors que certains le considèrent comme une forme d'influence culturelle, d'autres préfèrent y intégrer toutes les formes de pouvoir pouvant être qualifiées de non coercitives. L'auteur estime par ailleurs qu'il convient de dépasser la notion de « ressource » et préfère appuyer le concept de *soft power* sur trois piliers qu'il nomme *« soft power currencies »* : *benignity* (la bienveillance), *brilliance* (la virtuosité) et *beauty* (le charme)[512].

- La « bienveillance » se caractériserait ainsi par une attitude positive vis-à-vis des autres acteurs, ce qui générerait du *soft power* à travers la gratitude et la sympathie exprimées par ces mêmes acteurs. Une posture d'écoute à l'égard de ses homologues, montrant une certaine prise en compte des intérêts de chacun avant d'adopter des mesures susceptibles d'affecter ces mêmes acteurs tiers, s'inscrit dès lors dans un tel contexte.

- La « virtuosité » se traduirait, quant à elle, par les performances réalisées dans différents domaines (solidité de l'économie, rayonnement culturel, innovations industrielles, etc.), suscitant une forme d'admiration de la part des autres acteurs. Cela s'avère notamment susceptible de conduire à des formes d'imitation du modèle, traduisant son expansion à l'international et permettant à l'entité d'origine de consolider sa réputation parmi ses homologues et donc de gagner en influence.

- Enfin, le « charme » se réfèrerait aux principes, causes et visions défendues pouvant constituer une forme d'inspiration pour des acteurs externes, conférant ainsi une certaine crédibilité, légitimité et autorité morale à l'entité d'origine. Ainsi, lorsque des acteurs tiers choisissent d'œuvrer dans la même direction qu'une puissante entité, cette dernière n'a aucun besoin de mener des actions coercitives pour mener à bien ses projets. Elle peut, au contraire, s'appuyer davantage sur ses soutiens pour souligner la légitimité de ses décisions.

Les « devises du *soft power* » développées par A. Vuving paraissent ainsi s'inscrire à travers trois principaux domaines : la diplomatie, l'économie et la culture. Ces derniers

[511] Alexander Vuving est professeur à l'*Asia Pacific Center for Security Studies* basé à Honolulu.
[512] VUVING A., 2009, "How Soft Power Works", Asia Pacific Center for Security Studies, 20 p., http://apcss.org/Publications/Vuving%20How%20soft%20power%20works%20APSA%202009.pdf, consulté en mars 2017.

recoupent de fait les nombreux exemples donnés par J. Nye qui souligne notamment l'importance des échanges universitaires, la multiplication des contacts et rencontres diplomatiques, l'extension de canaux de radiodiffusion présentant différents points de vue, ou encore l'aide au développement octroyée à certains Etats[513]. Ces actions favorisent la génération de *soft power* au bénéfice de l'entité à l'origine de ces mesures.

Les trois domaines cités s'avèrent être finalement hautement interdépendants lorsque certains acteurs mènent des actions leur permettant d'engranger – de façon volontaire ou non – du *soft power* : financer certains projets culturels et/ou éducatifs (tels que les échange universitaires, notamment à travers l'octroi de bourses internationales) permet également de s'affirmer sur la scène internationale comme un acteur disposant de ressources économiques conséquentes – ou tout du moins jugées suffisantes pour se permettre de conduire de tels projets qui, à priori, bénéficient principalement à des ressortissants d'un autre Etat –, pouvant en retour susciter l'admiration d'autres pays (« virtuosité ») et même pousser certains à prendre des initiatives similaires (« charme »). Aussi, la mise en œuvre de coopérations économiques et culturelles nécessitent, quant à elle, l'existence de contacts diplomatiques efficients et permettant d'aboutir à certains accords entre les deux parties concernées : l'application de mesures facilitant les importations/exportations, ou encore l'octroi de visas (si ce n'est leur abolition) aux ressortissants des Etats concernés constituent de bons exemples.

En assurant l'existence de contacts physiques entre différentes entités, le transport aérien apparaît dès lors comme un outil de premier ordre afin de créer et maintenir des coopérations stables entre les Etats, permettant donc à ces derniers de générer du *soft power* en fonction de la pertinence et de la bienveillance des actions entreprises aux yeux de leurs homologues et des opinions publiques internationales.

B – La connectivité aérienne, un outil stratégique garant d'une influence sur la scène internationale

a) *Les connexions aériennes, un révélateur des relations entre Etats*

Le concept de *soft power* a été encore peu associé au transport aérien[514], alors que les liaisons aériennes s'avèrent stratégiques pour matérialiser les contacts et liens divers entre des territoires plus ou moins éloignés les uns des autres. De fait, le développement de coopérations efficaces et d'échanges conséquents nécessite l'existence de contacts et de

[513] NYE J., 2004, *Soft Power: The Means to Success in World Politics*, Public Affairs, New York, 208 p.

[514] On pourra tout de même citer l'article de J. McClory paru en avril 2014 et intilué "Love from above: the soft power of aviation", ainsi que le celui d'O. Selcuk paru en mai 2013 et intitulé "Turkish Airlines : Turkey's Soft Power Tool in the Middle East".

canaux de communication pouvant s'inscrire dans la durée. Les liaisons aériennes apparaissent donc, en ce sens, comme des outils essentiels et constituent d'ailleurs à ce jour l'unique moyen de transport permettant de relier tous les continents en offrant un temps de voyage réduit. Afin d'assurer la pérennité de ces contacts entre Etats, le réseau développé par une compagnie basée peut donc s'avérer précieux, notamment lorsqu'il s'agit d'Etats enclavés où les moyens de transport alternatifs s'avèrent limités, si ce n'est inexistants. Il est ainsi peu surprenant d'observer qu'une part majeure des transporteurs créés au cours du XXème siècle ont étendu leur réseau aérien grâce au soutien de leurs Etats d'ancrage.

La volonté poursuivie par de nombreux Etats fraîchement indépendants de soutenir le développement d'un transporteur de pavillon national marque ici aussi le souhait de disposer d'un outil pouvant illustrer les orientations choisies – notamment en matière de politique étrangère –, tout en minimisant la survenue de facteurs externes pouvant affecter les services d'une compagnie basée dans un Etat tiers (cessation des activités, réorientation de la stratégie, ou encore limitations d'exploitation diverses s'appliquant spécifiquement à ce même transporteur tiers). La présence d'une compagnie localement basée, dont les intérêts sont supposés être en phase avec les ambitions portées par son Etat d'ancrage, permet à ce dernier de disposer d'un outil (sur lequel il peut exercer une influence plus ou moins directe : contrôle majoritaire de la compagnie et/ou influence à travers les réglementations mises en œuvre et facilitant ou non les activités du même transporteur localement basé, telles que l'octroi des droits de trafic, etc.) lui garantissant une certaine liberté dans les contacts entretenus avec d'autres Etats.

En recouvrant leur indépendance en 1991 suite à la disparition de l'Union soviétique, l'Estonie, la Lettonie et la Lituanie ont par exemple chacune poursuivi des projets de développement d'une compagnie basée et le nouveau réseau déployé par ces dernières s'est nettement orienté vers l'Ouest, marquant l'ambition d'une intégration au sein des institutions occidentales (Union européenne, Organisation du traité de l'Atlantique nord, etc.). Toutefois, une étude de l'évolution des routes opérées au cours des années suivantes montre un rééquilibrage du réseau aérien au départ de ces pays, à travers le renforcement des routes vers l'espace post-soviétique – et tout particulièrement la Russie –, traduisant les liens historiques entretenus entre ces Etats et encore aujourd'hui caractérisés à travers la démographie des Etats baltes (la communauté russophone constitue une part importante de la population, celle-ci entretenant des liens culturels, familiaux, ou encore économiques avec la Russie)[515].

Ainsi, les compagnies aériennes basées constituent un révélateur des dynamiques à l'œuvre au sein d'un Etat. Elles inscrivent tout particulièrement leur développement entre la réalité de la demande (c'est-à-dire les flux existants) et les opportunités pouvant découler de la mise en œuvre de projets de coopération et plus généralement d'ambitions internationales portés par les acteurs politiques et économiques notamment. L'existence et l'évolution des

[515] JEDIDI S., TETART F., 2004, « Le réseau aérien dans l'ex-espace soviétique », *Hérodote*, La Découverte, n°114, pp. 71-100.

routes aériennes internationales revêtent en effet dans certains cas une dimension hautement symbolique, à l'image de l'ouverture des vols commerciaux directs entre la Chine continentale et Taïwan en 2008, alors qu'il était auparavant nécessaire de transiter par Hong Kong[516]. Une telle décision marque la reconnaissance des liens forts qui existent entre les deux régions par les autorités chinoises, tout en facilitant la pénétration sur l'île des acteurs basés en Chine continentale grâce à des connexions aériennes plus larges où la contrainte d'un transit est éliminée.

Aussi, la dynamique de certaines routes aériennes constitue un révélateur intéressant de l'état des relations diplomatiques entre deux entités : la suspension du trafic aérien entre l'Arabie Saoudite et l'Iran[517] dès le début de la crise diplomatique qui oppose les deux pays en janvier 2016 – suite à l'exécution d'un dignitaire religieux chiite par le régime saoudien, suscitant de nombreuses protestations à Téhéran – marque une forme d'accroissement des tensions entre ces Etats[518]. Plus récemment, les premières mesures adoptées par une coalition d'Etats menée par l'Arabie Saoudite visant à isoler le Qatar depuis juin 2017 se sont notamment traduites par une suspension des services aériens entre lesdits Etats et le petit émirat gazier[519]. En fragilisant les services aériens reliant le Qatar (et surtout opérés par la compagnie nationale Qatar Airways), ses voisins entendent – sous couvert d'accusations de soutien au terrorisme international notamment – entraver les ambitions du Qatar qui s'appuie sur son important rayonnement mondial à travers ses nombreux investissements, ainsi que son implication dans des projets internationaux, tels que l'organisation de la coupe du monde de football en 2022. Ainsi, en affectant les vols de Qatar Airways (interdiction de survol et/ou d'exploitation de services vers certaines dessertes régionales), l'Arabie Saoudite et ses alliés ont non seulement marqué de façon concrète leurs différends avec le Qatar, mais aussi porté atteinte à son modèle de développement en fragilisant son meilleur outil, la connectivité aérienne, qui lui permet en effet d'entretenir de multiples contacts (commerciaux, financiers, diplomatiques, etc.) avec différents acteurs internationaux.

A l'inverse, on pourra citer le cas d'Israël et de la Turquie qui traversent une crise diplomatique notable au lendemain de l'affaire concernant le *Mavi Marmara* survenue en mai 2010. Alors qu'officiellement les deux Etats réduisent l'intensité de leurs coopérations diplomatiques, Turkish Airlines maintient l'exploitation de nombreux vols entre Istanbul et Tel Aviv : la compagnie turque exploite plus de 3 vols quotidiens en 2011 entre les deux villes,

---

[516] CHANG Y.-C., HSU C.-J., LIN J.-R., 2011, "A historic move – the opening of direct flights between Taiwan and China", *Journal of Transport Geography*, Elsevier, vol. 19, pp. 255-264.

[517] MC DOWALL A., "Saudi Arabia to halt flights, trade with Iran", *Reuters*, publié le 4 janvier 2016, www.reuters.com/article/saudi-iran-jubeir-exclusive/exclusive-saudi-arabia-to-halt-flights-trade-with-iran-minister-idUSKBN0UI1H220160105, consulté en octobre 2017.

[518] CHULOV M., "Saudi Arabia cuts diplomatic ties with Iran after execution of cleric", *The Guardian*, publié le 4 janvier 2016, www.theguardian.com/world/2016/jan/03/saudi-arabia-cuts-diplomatic-ties-with-iran-after-nimr-execution, consulté en octobre 2017.

[519] "Gulf blockade disrupts Qatar Airways flights", *Al Jazeera*, publié le 7 juin 2017, www.aljazeera.com/news/2017/06/gulf-blockade-disrupts-qatar-airways-flights-170606081841215.html, consulté en octobre 2017.

tout en poursuivant son expansion pour offrir 7 vols quotidiens durant l'année 2015 sur cette même route. Les activités de la compagnie turque illustre ainsi une certaine continuité des liens entre les deux Etats qui, malgré un différend diplomatique important, ont des intérêts respectifs les poussant à ne pas rompre totalement les contacts. De fait, Israël reste isolé à l'échelle régionale et peut compter sur le hub d'Istanbul pour accéder à l'Asie du Sud et de l'Est, tandis que la survenue des printemps arabes à partir de 2011 vient entraver les relations diplomatiques et surtout économiques de la Turquie avec de nombreux Etats d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient. Ainsi, bien que les deux pays affichent publiquement leur opposition, le maintien des services aériens illustre une certaine continuité des contacts bénéficiant aux deux Etats et facilitant en juin 2016 une réconciliation diplomatique[520] après plusieurs rencontres secrètes entre des délégations israélienne et turque[521].

b) Le particularisme des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines en matière de soft power

Les émirats du Qatar, de Dubaï et d'Abu Dhabi, ainsi que la Turquie, apparaissent aujourd'hui comme des acteurs ayant pleinement conscience des atouts et enjeux que revêt le contrôle de la connectivité aérienne mondiale, notamment à travers leur soutien au développement de puissantes compagnies. Ces acteurs politiques utilisent ainsi le transport aérien pour défendre des intérêts qui leur sont propres, tout en cherchant à mieux s'implanter sur la scène internationale. L'implication poussée de ces mêmes acteurs dans la gestion des compagnies basées sur leur territoire, allant dans certains cas jusqu'à assurer un soutien financier massif, prouve que l'essor des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines n'est pas celui d'acteurs tirant simplement profit de la mondialisation des échanges pour étendre leurs activités. Une telle stratégie répond davantage aux ambitions spécifiques des acteurs politiques se trouvant à l'origine de leur essor : ceux-ci cherchent avant tout à tirer d'importants bénéfices jugés stratégiques afin d'assurer la stabilité et la pérennité de leur pouvoir dans la durée, la cooptation de divers soutiens internationaux permettant de relayer leurs discours et leurs représentations, et enfin la volonté d'apparaître comme des acteurs influents sur la scène diplomatique internationale. Les compagnies du Golfe et Turkish Airlines constituent ainsi des cas où l'implication totale des acteurs politiques s'accompagne d'une mise en œuvre à grande échelle de stratégies visant à tirer profit au maximum des possibilités offertes par les connexions aériennes : l'extension de leurs réseaux diplomatiques, le soutien aux échanges économiques et commerciaux qui viennent renforcer leur hub aérien et leur économie nationale, ou encore le désenclavement des territoires isolés ou s'estimant mal desservis constituent de bons exemples.

---

[520] RAVID B., "Israel and Turkey reach reconciliation deal", *Haaretz*, publié le 26 juin 2016, www.haaretz.com/israel-news/.premium-israel-and-turkey-reach-reconciliation-deal-1.5401606, consulté en octobre 2017.

[521] RAVID B., "In secret meeting, Israel and Turkey renew reconciliation talks", *Haaretz*, publié le 22 juin 2015, www.haaretz.com/.premium-secret-meeting-heralds-thaw-in-israeli-turkish-ties-1.5373677, consulté en octobre 2017.

Une telle stratégie nécessite cependant une concentration de moyens financiers conséquents sur le secteur aérien national qui s'avère être lui-même complètement dépendant des ambitions et des décisions mises en œuvre par les dirigeants locaux. En disposant d'outils aussi puissants, le Qatar, les Emirats arabes unis et la Turquie captent aujourd'hui une part croissante de la connectivité aérienne mondiale, à travers l'émergence de hubs majeurs sur leur territoire. Comme cela a été souligné dans les chapitres précédents, les flux aériens internationaux tendent ainsi à transiter de plus en plus par ces mêmes hubs, renforçant la dimension stratégique des territoires concernés et donc leur visibilité et leur influence sur la scène internationale.

Le développement d'Emirates Airline, de Qatar Airways, d'Etihad Airways et de Turkish Airlines illustre pleinement les ambitions portées par leurs Etats/émirats d'ancrage. Ces derniers partagent en effet une volonté affichée de gagner en influence à l'échelle internationale et de s'ériger en plateformes incontournables au sein des réseaux de communication caractérisant la mondialisation contemporaine. En répétant son ambition de faire de la Turquie l'une des dix premières puissances mondiales, le président R. T. Erdogan s'appuie sur l'essor du réseau de la compagnie turque pour mener différents projets allant dans le sens de ses ambitions : réaménagement important d'Istanbul (notamment illustré par l'inauguration d'un troisième aéroport), ouverture de multiples représentations diplomatiques dans différents pays, soutien aux exportations nationales, développement du tourisme, etc. Il en va de même pour Dubaï qui œuvre depuis de nombreuses décennies pour maintenir et étendre son rôle de plateforme de transit régionale et désormais mondiale, notamment à travers la mise en place de *free zones* et autres mesures visant à faciliter les échanges commerciaux et les flux financiers depuis et vers l'émirat. Les compagnies aériennes basées dans ces entités constituent ainsi de véritables ambassadrices des ambitions portées par les acteurs politiques avec lesquels elles sont liées.

Bien que la dérive autoritaire du président R. T. Erdogan ait terni la réputation de la Turquie, sur fond d'accentuation de la crise irako-syrienne, le pays était considéré par de nombreux observateurs à la veille des printemps arabes comme un modèle de démocratie à suivre pour d'autres Etats moyen-orientaux. Parallèlement, de nombreux voyageurs internationaux privilégiaient et comptent encore toujours aujourd'hui sur le réseau d'escales de Turkish Airlines pour accéder au Moyen-Orient et d'autres régions, mettant en avant le rôle de la Turquie comme pont entre différents espaces géographiques. Alors que Dubaï, Abu Dhabi et le Qatar suscitent, quant à eux, une certaine forme d'admiration pour la réussite de leur modèle (d'après les prouesses architecturales réalisées, ou encore l'apparente stabilité de ces territoires qui s'inscrivent pourtant dans un environnement régional où d'importantes tensions subsistent), la forte expansion d'Emirates Airline, d'Etihad Airways et de Qatar Airways constitue une extension de cette réussite et représente le dynamisme porté par ces émirats.

Le transport aérien civil et la connectivité associée apparaissent dès lors comme un puissant outil renforçant le pouvoir des Etats qui se le sont appropriés. En tant qu'instruments au service de l'extension d'influence exercée par ces entités politiques pouvant susciter auprès de certains acteurs tiers une forme d'admiration – tant à travers la perception de réussite concernant le modèle mis en œuvre par ces entités que le sentiment qu'un tel développement s'inscrirait également en phase avec leurs propres intérêts –, les liaisons aériennes commerciales symbolisent aussi des relations pacifiques entre Etats. On pourra d'ailleurs souligner les déclarations répétées du président turc rappelant lors de ses multiples déplacements en Afrique que la Turquie n'a aucun passé colonial sur le continent et qu'elle compte simplement développer des relations bénéficiant aux deux parties, à travers des coopérations diplomatiques et commerciales avec différents Etats africains[522]. L'ouverture d'une ligne opérée par Turkish Airlines vers Mogadiscio, la croissance de l'aide au développement à travers les actions de TIKA, ou encore l'essor des échanges commerciaux sont autant d'exemples qui ont conduit de nombreux gouvernements africains à se montrer réceptifs aux coopérations développées par la Turquie[523]. Un tel soutien a d'ailleurs permis à cette dernière de se faire élire comme membre non permanent au Conseil de sécurité de l'ONU en 2008 et pour une période de deux ans (2009-2010), grâce aux voix de nombreux Etats africains[524]. Plus récemment, la crise ouverte entre le gouvernement turc et la mouvance güleniste qui s'était fortement investie dans le développement de coopérations entre la Turquie et le continent africain (on peut notamment citer l'exemple des nombreuses écoles qui ont été inaugurées ainsi que le rôle de l'association TUSKON[525]) a conduit R. T. Erdogan à faire pression sur les Etats africains accueillant des structures mises en place par les proches de F. Gülen[526]. L'importance des relations développées avec la Turquie, notamment sur les plans économique et commercial, tout comme le rôle de désenclavement des liaisons opérées par Turkish Airlines, constituent un instrument de *soft power* évident permettant à l'exécutif turc d'influencer le positionnement des gouvernements africains concernés et qui estiment tirer des bénéfices de telles coopérations avec la Turquie.

On pourra également souligner ici l'attention portée par la Turquie ainsi que les émirats du Golfe à des Etats moins influents sur la scène internationale, tout particulièrement à travers la venue de délégations turques, émiraties ou qataries afin de signer des accords aériens. Bien qu'il apparaisse hautement improbable que les compagnies concernées exploitent des liaisons vers certaines de ces escales (à l'image des petits Etats insulaires situés dans les Caraïbes ou encore le Pacifique), la visite de ces délégations ne manque pas de

[522] AVUNDUKLUOGLU E., "We don't see Africa from a colonial perspective : Erdogan", *Anadolu Agency*, publié le 27 décembre 2016, www.aa.com.tr/en/africa/we-dont-see-africa-from-colonial-perspective-erdogan/715297, consulté en octobre 2017.

[523] Voir notamment la partie II-C du chapitre 3 p. 175.

[524] BACCHI E., 2015, "A timeline of the Turkish Africa policy", article publié le 28 juillet 2015 sur le blog de l'OVIPOT et accessible à l'adresse suivante www.ovipot.hypotheses.org/13639, consulté en octobre 2017.

[525] BACCHI E., 2015, *op. cit.*

[526] COSKUN O., KARADENIZ T., "With Africa trip, Turkey's Erdogan aim to quash influence of Islamic cleric", *Reuters*, publié le 31 mai 2016, www.reuters.com/article/us-turkey-gulen-africa/with-africa-trip-turkeys-erdogan-aims-to-quash-influence-of-islamic-cleric-idUSKCN0YM1IQ, consulté en octobre 2017.

satisfaire les autorités des pays concernés qui se montrent dès lors enclines à soutenir les ambitions portées par leurs puissants « partenaires » (soutien à la politique de « ciel ouvert » en matière d'aérien mise en avant par les émirats du Golfe par exemple). Ainsi, loin du *hard power*, le transport aérien civil – ou tout au moins son apparence – apparaît comme un outil adapté aux yeux de certains acteurs pour étendre leur influence tout en leur permettant de générer du *soft power*.

Alors que les liaisons aériennes peuvent constituer un conduit efficace permettant aux Etats de projeter leur influence, la qualification de *soft power* peut, dans certains cas, être contestée. L'octroi de droits de trafic accordés par certains Etats et qui apparaît corrélé à la conclusion d'importants contrats commerciaux[527] constitue un bon exemple. De fait, la définition de J. Nye exclue les formes de paiement et on peut considérer que la signature de contrats commerciaux constitue une forme de contrepartie visant à influencer les décisions prises par les pays visés. Néanmoins, les ressources déployées par certains Etats afin de générer du *soft power*, à travers la mise en avant de coopérations culturelles, diplomatiques ou économiques, représentent également un certain coût pour l'entité qui les met en œuvre (octroi d'aides au développement, investissements dans des projets locaux, etc.). Aussi, l'admiration suscitée auprès de certains acteurs tiers s'accompagne souvent d'une prise en considération des bénéfices perçus par ces derniers, en retour de prises de décisions et de soutiens affichés allant dans le sens des ambitions d'une entité influente mettant en avant son *soft power*.

Ainsi, dans le cas des compagnies du Golfe, les Etats européens, les aéroports ou encore les collectivités locales favorables au développement de transporteurs extra-communautaires attendent en retour un accroissement du nombre de passagers accueillis, ou encore le développement du secteur touristique. Ces acteurs perçoivent ainsi ces nouveaux services aériens comme un réel atout pour assurer leur intégration au sein des réseaux internationaux, tout en craignant les conséquences d'un potentiel retrait des mêmes compagnies opératrices. Ils sont donc particulièrement enclins à relayer les positionnements de ces mêmes compagnies car ils les perçoivent comme étant en phase avec leurs intérêts immédiats, ce qui s'avère être d'ailleurs renforcé par l'accroissement de leur dépendance à ces transporteurs. Aussi, le prestige d'être relié à un hub de renommée mondiale abritant une compagnie admirée pour la rapidité de son développement et l'étendue de son réseau vient consolider la perception de ces mêmes acteurs. Une volonté commune d'élargir les droits de trafic émerge, tandis que les dirigeants du Golfe viennent accroître leur influence dans des domaines externes à l'aérien : réalisation d'investissements stratégiques qui peuvent être perçus comme un moyen de renforcer l'économie locale, développement des relations diplomatiques, ou encore mise en œuvre de coopérations s'inscrivant dans différents

[527] A l'image des relations entre la France et le Qatar, voir par exemple « Qatar Airways a bien acquis de nouveaux droits de trafic vers Lyon et Nice », *La Tribune*, publié le 17 juin 2015, www.latribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/qatar-airways-a-bien-acquis-de-nouveaux-droits-de-trafic-vers-lyon-et-nice-484828.html, consulté en octobre 2017.

domaines (ouverture d'une antenne du Louvre et de la Sorbonne à Abu Dhabi par exemple dans le cas de la France, mais largement financée par l'émirat pétrolier).

L'octroi de droits de 5ème liberté, tout comme la signature d'accords dits de « ciel ouvert » avec les émirats du Golfe sont également encouragés par certains Etats faisant face à des contraintes géographiques propres (à l'image des territoires insulaires et/ou se trouvant en marge des espaces de coopération) ou ne disposant pas d'une compagnie basée offrant un large réseau. De telles mesures peuvent d'ailleurs s'accompagner de la mise en œuvre de partenariats plus large, à l'image des coopérations existantes entre l'émirat d'Abu Dhabi et les Seychelles dans le secteur du tourisme, tandis que l'émirat pétrolier s'est également investi dans différents projets concernant les infrastructures de transport et l'économie de l'archipel[528], accentuant finalement la dépendance des Seychelles aux décisions prises à Abu Dhabi. Les diverses relations instaurées, au travers de rouages relativement complexes en fonction des intérêts et des ambitions des uns et des autres, se caractérisent donc par une forme de *soft power* au bénéfice des émirats du Golfe.

On peut en revanche souligner qu'au-delà des outils qu'elles constituent à travers les connexions aériennes offertes permettant de stimuler et diffuser le *soft power* de leur territoire d'ancrage, les compagnies du Golfe et Turkish Airlines apparaissent comme des acteurs exerçant eux-mêmes un certain *soft power*. De fait, en s'appuyant sur l'analyse d'A. Vuving concernant les « devises du *soft power* »[529], on retrouve de nombreuses caractéristiques pouvant s'appliquer à la stratégie menée par ces compagnies. L'admiration suscitée par ce qui est présenté comme la réussite de leur modèle de développement apparaît comme un facteur pouvant renforcer leur influence. Aussi, les positionnements mis avant, notamment par les compagnies du Golfe qui s'affichent comme les promoteurs d'un libéralisme favorisant la concurrence au bénéfice des consommateurs, et plus globalement leur volonté affirmée de permettre aux voyageurs de relier n'importe quel point du globe constituent des principes favorisant leur attrait auprès du plus grand nombre, tout particulièrement dans un contexte où l'économie de marché est valorisée à l'échelle mondiale.

On peut également souligner la façon dont certains acteurs sollicitent la mise en œuvre de coopérations avec ces mêmes transporteurs, leur permettant d'intégrer un groupe dynamique et perçu comme un moteur de l'innovation et du développement économique. La Turquie n'hésite ainsi pas à mettre en avant Turkish Airlines dans le cadre de ses relations avec certains partenaires, poussant ainsi la compagnie turque à s'investir auprès de tel gouvernement ou de tel transporteur local afin de favoriser leur développement et leur

[528] Voir par exemple URANIE S., VANNIER R., « Les Seychelles et Abu Dhabi discutent du renforcement de la coopération entre les deux pays », *Seychelles News Agency*, publié le 23 novembre 2016, www.seychellesnewsagency.com/articles/6322/Les+Seychelles+et+Abou+Dhabi+discutent+du+renforcement+de+la+coopration+entre+les+deux+pays, consulté en octobre 2017.
[529] VUVING A., 2009, *op. cit.*

connectivité aérienne : on peut ici souligner l'exemple de l'Albanie[530], tandis que plusieurs Etats africains ont également fait part de leur intérêt à œuvrer aux côtés de Turkish Airlines pour créer et/ou développer une compagnie locale[531]. Dans un autre registre, on peut aussi rappeler les nombreux articles de presse – parus tant en Turquie qu'à l'étranger – ayant annoncé en février 2016 la mise en place d'un cours à l'université d'Havard portant sur le modèle de développement et la stratégie de Turkish Airlines, symbolisant ainsi une certaine réussite de la compagnie et servant de fait d'intermédiaire pour mettre en avant la Turquie à l'échelle internationale[532].

Ce *soft power* propre aux compagnies du Golfe et à Turkish Airlines, couplé à celui exercé de façon plus large par leurs Etats/émirats d'ancrage, constitue ainsi toute la particularité de ces compagnies qui se démarquent nettement de leurs concurrents. Les Etats concernés les utilisent donc comme des outils stratégiques, s'investissant largement dans leur développement afin d'en tirer un maximum de bénéfices, tout particulièrement en termes de *soft power*. Alors que J. Nye souligne que les ambitions portées par certains acteurs privés peuvent conduire à un affaiblissement du *soft power* de l'Etat dans lequel ils sont basés[533], les cas du Qatar, de Dubaï, d'Abu Dhabi et de la Turquie illustrent un processus de génération de *soft power* complètement en phase entre les compagnies citées plus haut et leurs Etats/émirats d'ancrage. Cela illustre d'ailleurs les multiples liens existant entre ces compagnies et les acteurs politiques qui alignent les intérêts des entreprises concernées sur leurs propres ambitions.

c) Le soft power à l'épreuve des défis internes et régionaux

Le transport aérien et la connectivité associée participent donc bien aux dynamiques caractérisant le *soft power* d'un Etat. Alors que les liaisons aériennes constituent un conduit efficace permettant d'assurer la génération de *soft power* au travers de mesures nécessitant l'existence de contacts entre différents territoires, les compagnies aériennes peuvent également contribuer au *soft power* d'une entité politique à travers leur expansion mondiale et la valorisation de la réussite de leur modèle de développement auprès des opinions

[530] Voir le communiqué de presse de Turkish Airlines à ce sujet et intitulé "Albanian Prime Minister Mr. Edi Rama visits Turkish Airlines Headquarters", publié le 11 juillet 2017 et accessible à l'adresse suivante www.turkishairlines.com/en-int/corporate/press-room/press-releases/press-release-detail/albanian-prime-minister-mr-edi-rama-visits-turkish-airlines-headquarters, consulté en octobre 2017.

[531] Voir par exemple "Senegal creates new national airline, seeks partnership", *africanews.com*, publié le 16 avril, www.africanews.com/2016/04/16/senegal-creates-new-national-airline-seeks-partnership/, consulté en octobre 2017.

[532] L'agence de presse turque *Anadolu Agency* titrait ainsi son communiqué du 10 février 2016 : "Turkish Airlines' success becomes case study at Harvard", www.aa.com.tr/en/turkey/turkish-airlines-success-becomes-case-study-at-harvard/518904, consulté en mars 2016 ; D'après une courte présentation mise en ligne sur le site de Harvard Business School, le cours est présenté comme une étude de cas retraçant le développement de la compagnie turque et vise à détailler l'environnement concurrentiel dans lequel Turkish Airlines évolue. A noter que l'auteur, Juan Alcacer, a également rédigé une autre étude de cas en 2014 au sujet de la stratégie d'Emirates Airline.

[533] NYE J., 2004, *Soft Power: The Means to Success in World Politics*, Public Affairs, New York, 208 p.

publiques internationales. C'est dans ce contexte que l'on retrouve en Europe de nombreux Etats qui adoptent des positions servant les intérêts d'acteurs extra-communautaires, sans que ces derniers n'exercent une pression basée sur des moyens coercitifs. Pourtant, la dépendance d'acteurs européens à certaines entités extra-communautaires tend à s'accroitre, tout particulièrement à travers l'essor de connexions perçues comme étant stratégiques vers des hubs importants. Les sources d'instabilité pouvant affecter la région du Golfe et la Turquie sont cependant réelles, ce qui constitue une menace pour la pérennité des connexions aériennes internationales reliant notamment les émirats du Qatar, de Dubaï et d'Abu Dhabi, ainsi qu'Istanbul.

Aussi, les liens d'interdépendance qui se sont construits, au-delà du secteur aéronautique, entre certains pays occidentaux et ces mêmes émirats les contraignent à suivre de près l'évolution de la situation sécuritaire au Moyen-Orient. En accroissant leur *soft power* auprès de nombreux Etats à travers la planète, les émirats du Golfe entendent impliquer différents gouvernements extrarégionaux dans la stabilité de leur territoire et la pérennité de leur modèle de développement. La Turquie, quant à elle, cherche avant tout à renforcer son influence sur la scène internationale afin de constituer un acteur incontournable dans la gestion des enjeux qui caractérisent l'avenir du Moyen-Orient, tout en garantissant l'existence de multiples débouchés pour ses exportations à travers la planète. Bénéficier du soutien du plus grand nombre d'acteurs apparait dès lors comme une nécessité pour la réussite des stratégies menées aussi bien par la Turquie que les émirats du Golfe, et le *soft power* constitue en ce sens un outil adapté et efficace.

Pour autant, les défis internes et régionaux auxquels font face les Etats du Moyen-Orient constituent autant de facteurs pouvant venir altérer leur *soft power*. Alors que la dérive autoritaire de R. T. Erdogan s'est accompagnée de multiples tensions diplomatiques avec des Etats voisins au lendemain des printemps arabes, à l'image de la crise ouverte avec les autorités russes pendant plus d'un an (suite au tir d'un missile turc contre un avion de chasse russe survenu en novembre 2015 à la frontière turco-syrienne), ou encore avec la Syrie depuis 2011, tandis que les relations avec l'Union européenne s'avèrent être actuellement difficiles, l'image de la Turquie s'en est trouvée affectée à l'échelle mondiale. Divers mouvements de protestation survenus en marge de certains déplacements officiels à l'étranger réalisés par des dirigeants turcs ont d'ailleurs illustré cette situation[534].

Par ailleurs, la mise en œuvre de mesures spécifiques décidées par le gouvernement américain en mars 2017 et s'appliquant aux vols en provenance de la Turquie ainsi que d'autres pays moyen-orientaux, tels que les émirats du Golfe, est également venue freiner le développement des compagnies concernées, sur fond de menaces terroristes jugées

[534] Voir par exemple SMITH L., "Protesters against Turkey's president Erdogan again beaten up on US soil", *The Independent*, publié le 23 septembre 2017, www.independent.co.uk/news/world/americas/turkey-president-recep-tayyip-erdogan-protesters-beaten-new-york-marriott-marquis-hotel-a7963351.html, consulté en octobre 2017.

grandissantes[535]. Observant une chute de la demande sur ses vols vers les Etats-Unis, Emirates Airline s'est notamment trouvé contrainte de réduire ses opérations vers ce même pays[536], une décision assez inhabituelle pour une compagnie publiant davantage des communiqués annonçant des ouvertures et des renforcements de routes, illustrant la volonté d'une expansion continue. La compagnie a toutefois pu transformer l'évènement en une opportunité pour tenter de tourner une partie de l'opinion publique en sa faveur, s'estimant largement discriminée par les mesures appliquées.

Enfin, les accusations formulées par l'Arabie Saoudite et ses alliés à l'encontre du Qatar, notamment sur ses liens avec des groupes terroristes, s'inscrivent en total opposition avec le message que l'émirat gazier tente de diffuser depuis de nombreuses années auprès des opinions publiques internationales, à savoir une certaine ouverture sur le monde ainsi que la participation du Qatar à des médiations visant à restaurer des relations pacifiques entre certains groupes et/ou Etats. Qatar Airways met aujourd'hui tout en œuvre pour maintenir son rythme de croissance afin de conserver son attrait auprès des acteurs internationaux, ainsi que la confiance des voyageurs, alors que la compagnie s'est vue imposée de sévères restrictions en matière de survol, notamment par l'Arabie Saoudite, ce qui implique d'importants surcoûts pour le maintien des opérations vers certaines escales[537].

Le *soft power* de la Turquie et des émirats du Golfe s'avèrent donc fragile, tandis que la dynamique des compagnies aériennes basées dans ces entités constitue un bon indicateur de leurs ambitions sur la scène internationale, malgré les nombreux défis qui se posent aujourd'hui. Parallèlement, le *soft power* généré par les compagnies du Golfe et Turkish Airlines est tout particulièrement mis à contribution par leurs Etats/émirats d'ancrage pour tenter de se démarquer et surmonter les défis d'un contexte géopolitique régional incertain où de multiples sources d'instabilité pourraient venir contrarier le développement de ces mêmes transporteurs et mettre en péril l'image qu'ils ont jusqu'à présent construite auprès des voyageurs internationaux. Une telle situation affecterait durablement les stratégies mises en œuvre par la Turquie et les émirats du Golfe.

[535] MANDHAI S., "US electronics ban for Middle East flights draws doubts", *Al Jazeera*, publié le 21 mars, www.aljazeera.com/news/2017/03/electronics-ban-middle-east-flights-draws-doubts-170321154038419.html, consulté en octobre 2017.

[536] DEBUSMANN B., "Emirates reduces US flights after Trump administration curbs", *Khaleej Times*, publié le 20 avril 2017, www.khaleejtimes.com/international/americas/emirates-reduces-us-flights-after-trump-administration-curbs, consulté en octobre 2017.

[537] BEARAK M., "Three maps show how the Qatar crisis means trouble for Qatar Airways", *The Washington Post*, publié le 7 juin 2017, www.washingtonpost.com/news/worldviews/wp/2017/06/07/three-maps-explain-how-geopolitics-has-qatar-airways-in-big-trouble/?utm_term=.b1863de0591a, consulté en octobre 2017.

II – Une mise en perspective du *soft power* à travers le transport aérien

A – L'essor précoce d'un « empire de l'air » américain aux services d'ambitions politiques

a) Le développement de l'aviation comme outil d'émergence des Etats-Unis sur la scène internationale

Alors que les Etats-Unis marquent au début du XXème siècle leur ambition de s'affirmer en tant que puissance mondiale – notamment à travers la réalisation d'un tour du monde maritime visant à faire connaître la puissance du pays et asseoir son indépendance –, l'essor de l'aviation va constituer un instrument privilégié par le gouvernement américain afin d'étendre la présence et l'influence des Etats-Unis à l'échelle mondiale. Le pays commence à prêter une attention particulière au secteur aérien au début des années 1920, tout particulièrement à travers le souhait d'être le premier Etat à opérer un tour du monde par avion, sur le modèle de ce qui avait été réalisé quelques années auparavant sur les mers et océans. Bien que de nombreux Etats, notamment en Europe, nourrissent des ambitions similaires et tentent également de relever le défi, les Etats-Unis réalisent la performance au cours de l'année 1924. Cet évènement constitue le début d'une prééminence croissante des Etats-Unis sur le secteur aérien international, Charles Lindbergh réalisant en 1927 le premier vol transatlantique direct entre New York et Paris, tandis que la célèbre compagnie Pan American Airways est créée la même année[538].

Très vite, l'aviation est présentée à l'opinion publique américaine comme un outil permettant de véhiculer la paix, d'assurer des contacts entre les nations et de faciliter les échanges, tandis qu'elle apparait également comme un symbole de la puissance américaine protégeant les intérêts du pays, notamment en matière de défense[539]. La diffusion à l'échelle internationale des différents exploits aéronautiques américains apparaît dès lors comme l'une des premières tentatives visant à faire de l'aviation un instrument de *soft power* : les délégations américaines à bord des appareils réalisant le premier tour du monde sont accueillies par les plus hauts responsables locaux dans le cadre d'importantes réceptions officielles au cours de leurs différentes escales, tandis que l'ambassadeur américain en poste à Paris observe une nette amélioration des relations diplomatiques entre la France et les Etats-Unis au lendemain de la traversée de C. Lindbergh. Les Etats-Unis parviennent ainsi à susciter une forme d'admiration parmi leurs homologues ainsi qu'auprès des opinions publiques internationales, tout en réaffirmant leur puissance désormais mondiale[540].

[538] VAN VLECK J., 2013, *Empire of the Air*, Harvard University Press, Londres, 400 p.
[539] VAN VLECK J., 2013, *op. cit.*
[540] VAN VLECK J., 2013, *op. cit.*

La création de la compagnie Pan American Airways en 1927 par l'intermédiaire de l'armée américaine permet aux Etats-Unis de marquer leurs ambitions concernant l'utilisation du transport aérien comme instrument au service des intérêts du pays à l'international. Alors que le transporteur se présente officiellement comme une entreprise privée, le pouvoir militaire s'avère être à l'origine du lancement du projet, l'exécutif américain souhaitant disposer d'un outil lui permettant d'assurer efficacement la défense de ses intérêts dans sa sphère d'influence traditionnelle, à savoir le continent sud-américain (application de la doctrine Monroe). De fait, la création de Pan American Airways intervient dans un contexte d'inquiétudes croissantes quant à la possible extension d'influence des Etats européens en Amérique latine, à commencer par l'Allemagne. Ces derniers s'impliquent en effet dans le lancement de transporteurs nationaux à travers différents pays de la région, à l'image des ressortissants allemands qui assurent notamment le contrôle et la gestion de la compagnie aérienne SCADTA en Colombie, ce que les Etats-Unis perçoivent comme une réelle menace. Plutôt que d'envisager de coûteuses opérations militaires, l'administration Roosevelt considère qu'il est davantage opportun de mettre en œuvre une politique de bon voisinage avec les Etats d'Amérique latine[541]. On observe ainsi l'essor d'une stratégie basée sur le *soft power* – sans que celle-ci en prenne à l'époque le nom – dont l'aviation civile constitue l'un des principaux instruments.

En prenant la tête de Pan American Airways pour assurer le lancement des opérations de la compagnie en 1927, Juan Trippe permet au transporteur d'apparaître officiellement comme un acteur indépendant de l'Etat. Pourtant, l'homme d'affaires entretient des contacts étroits avec l'administration américaine, conduisant le développement de Pan American Airways en phase avec les ambitions des responsables politiques et militaires américains, tout particulièrement en matière de politique étrangère. Ainsi, la compagnie apparaît très vite comme un « *ministère non officiel des affaires étrangères* », avec J. Trippe à sa tête en tant qu'ambassadeur dont le rôle consiste à étendre l'influence des Etats-Unis à travers la planète par le biais des liaisons aériennes de Pan American Airways[542]. Plutôt que d'opérer des conquêtes militaires dans le cadre d'une stratégie impérialiste, le gouvernement américain choisit donc de s'appuyer sur l'expansion du transporteur pour renforcer son *soft power*, tout particulièrement en facilitant les partenariats et coopérations avec des acteurs externes. J. Trippe engage par exemple la compagnie dès les années 1930 dans des programmes d'aides humanitaires, mais aussi d'échanges universitaires entre les Etats-Unis et le continent sud-américain[543]. Même si le nombre d'étudiants concernés reste modeste, la démarche s'avère être novatrice et ne manquera pas d'être renforcée et étendue quelques décennies plus tard au cours de la Guerre froide.

[541] VAN VLECK J., 2013, *op. cit.*

[542] BAEHR R., 1987, "America's Airlines: Unofficial Instruments of National Policy", *American Studies in Scandinavia*, vol. 19, pp. 71-84.

[543] VAN VLECK J., 2013, *Empire of the Air*, Harvard University Press, Londres, 400 p.

La compagnie rencontre cependant d'importantes difficultés avec certaines autorités nationales, notamment en Amérique latine, pour obtenir des droits de trafic. Une telle situation illustre en vérité la méfiance que suscitent les ambitions portées par les Etats-Unis, le secteur aérien développé par le pays étant perçu par une partie des populations locales comme un vecteur d'impérialisme[544].

On peut également souligner la façon dont le gouvernement américain a discrètement invité Pan American Airways à réaliser des projets d'extension et de construction d'aéroports sur le continent sud-américain à partir de 1939 (en échanges de financements publics)[545], alors que les ambitions de l'Allemagne nazie suscitait une méfiance croissance. Ainsi, les Etats-Unis pouvaient disposer d'infrastructures leur permettant d'intervenir militairement dans la région si cela s'avérait nécessaire afin de protéger leurs intérêts nationaux, tout particulièrement en veillant à ce que le canal de Panama – un passage stratégique pour assurer la défense complète du territoire américain – ne soit à aucun moment menacé par une entité externe. Parallèlement, la gestion des travaux assurée officiellement par Pan American Airways a permis d'éviter que les acteurs politiques locaux accusent l'administration américaine d'impérialisme[546].

Le secteur aérien international américain apparaît dès lors comme un outil contribuant aussi bien au *soft power* qu'au *hard power* des Etats-Unis, ce qui ne manque pas de complexifier sa perception par certains acteurs (à l'image du Salvador où une partie de la population s'est montrée sceptique face aux ambitions américaines en matière d'aviation civile[547]). On peut d'ailleurs souligner que Pan American Airways, parallèlement à son expansion vers l'Asie orientale (les premiers vols débutent en 1935), puis en Europe (1936) et enfin en Afrique (fin de l'année 1941), met en avant son rôle de soutien à la politique étrangère des Etats-Unis comme argument commercial. La figure 37 illustre une communication de la compagnie parue en 1941[548] et montre comment le réseau de Pan American Airways participe à l'expansion et au maintien des bases militaires américaines publiquement révélées à l'époque. Le texte accompagnant l'illustration souligne le « *rôle vital* » de Pan American Airways – qui se décrit comme étant le « *puissant bras droit de l'Oncle Sam* » – pour assurer la « *défense nationale* » à travers les liaisons aériennes offertes reliant notamment le territoire américain aux multiples bases étrangères que compte le pays. La compagnie conclue en soulignant qu'elle œuvre à ce que les Etats-Unis conservent leur supériorité en matière d'aviation commerciale internationale et continuent à l'avenir de faire la course en tête.

[544] VAN VLECK J., 2013, *op. cit.*

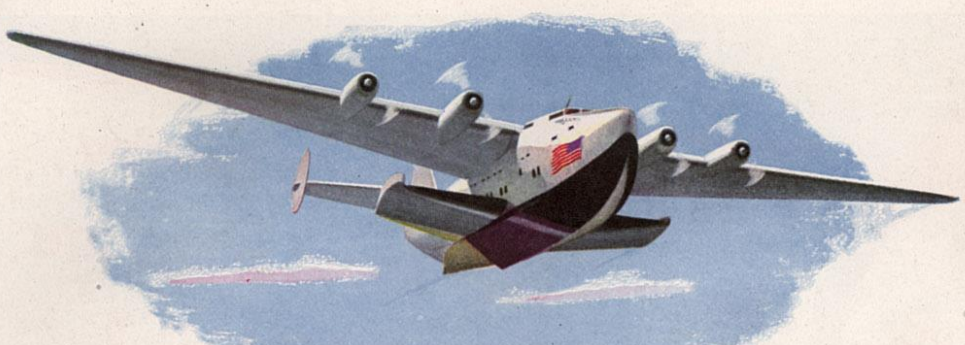
[545] La stratégie prend le nom de "*Plan for aeronautical development in the Western hemisphere*" au sein de l'administration américaine.

[546] VAN VLECK J., 2013, *op. cit.*

[547] VAN VLECK J., 2013, *op. cit.*

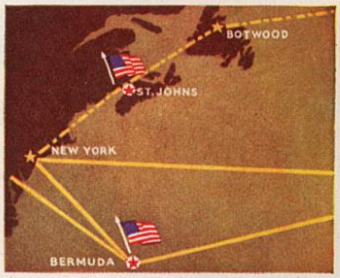
[548] Les archives de certaines communications de Pan American Airways sont accessibles sur le site internet de Duke University Libraries : www.library.duke.edu/

Figure 37.

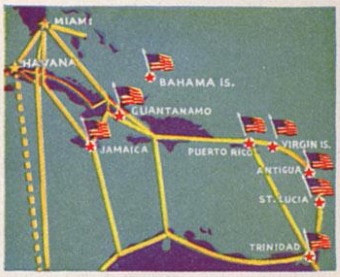


America's Outposts of Security and Defense . . .

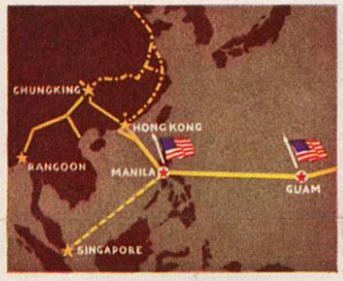
Do you know where they are? How far away? How they are reached? Important facts for every American citizen



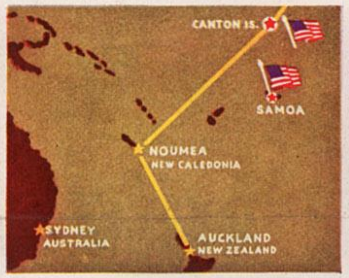
NORTH ATLANTIC bastions of defense are our Bermuda bases. Clippers link them to U. S.—817 miles away—in 5 hours, providing two-days-faster delivery of government men, mail, materials.



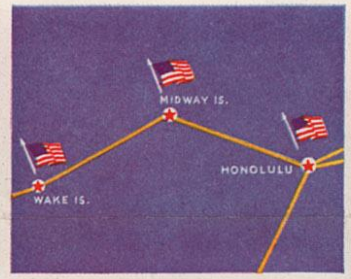
CARIBBEAN bases are 1800 miles from Florida to Trinidad, are joined by as many as 37 weekly Pan American schedules. For example, by Clipper from Miami to Jamaica it's only 5 hrs.; Puerto Rico, 6¾.



FAR EAST. To Hong Kong by Clipper in 7 days, with Chungking only a day beyond—9,516 miles out of California! It's 11 days faster each way than by boat—time vital to defense and diplomacy!



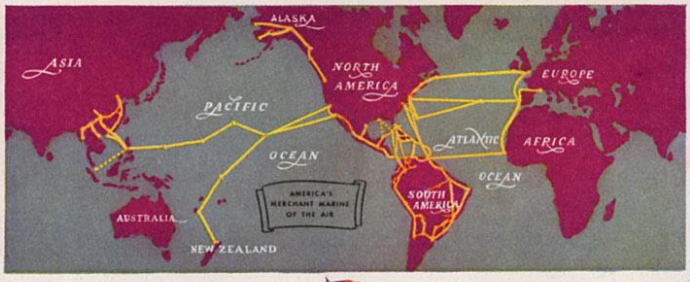
SOUTH PACIFIC outpost is strategic Canton, stepping-stone on the 4½-day, 7,927-mile flight from California to Auckland, New Zealand. Flying Clippers beat steamer time by 11½ days each way.



HAWAII, key to our Pacific defenses, is *days* nearer to the U. S. and to the sentinel isles, Midway and Wake—by Flying Clipper. From Honolulu to San Francisco is only overnight; a vital defense link.

PANAMA CANAL to Washington, D. C.—2,185 miles and only 16½ hrs. away by air, via Strato-Clipper from Miami! 24 Pan American schedules weekly serve the "hub of hemisphere defense."

ALASKA. $70,000,000 for defense bases at America's Back Door! Ready for expanding demands, new Clippers speed 942 miles from Seattle to Juneau in 5¼ hours; swiftly serve other major Alaskan points.



INDISPENSABLE "LIFE LINES" of our nation are the routes of "America's Merchant Marine of the Air." Note how Flying Clippers unite virtually every major sphere of U. S. trade and defense.

FLAG SYMBOLS *on maps indicate location (in areas shown) of major U. S. defense bases, according to the most recent facts made public by the government and available at publication time.*

RIGHT NOW all eyes are on America's military air power. But equally vital to this country's defense is its commercial air development. How do we stand there? You probably know that within our borders this country has an aerial network that no foreign nation can equal.

What about outside the U. S.? There the 75,556-mile system of Pan American Airways is the envy of the world. Its great modern Clipper Ships link 55 countries, fly 98.62% "on schedule." Back of this record are 13 years of "over-ocean" flying, expert pilots, modern equipment, scores of radio and weather stations and a trained, loyal organization of more than 7,000 people.

What does this mean? It means that vital as is Pan American Airways' role in furthering national defense, the Flying Clipper Ships are even more vital as Uncle Sam's strong right arm in furthering U. S. trade and good will. In the great international race for commercial air supremacy both today and after the war, America is out in front. Our job is to see that she stays there.

PAA

Travel PAN AMERICAN AIRWAYS System

Ainsi, alors que la seconde guerre mondiale vient de débuter, Pan American Airways se pose publiquement en conduit du *hard power* et du *soft power* américain. De nombreuses routes ne sont en vérité pas rentables, notamment sur l'axe transpacifique, et font l'objet de subventions publiques importantes, à travers le transport du courrier qui reste la base des revenus perçus par les compagnies américaines depuis leur création[549]. Pourtant, face aux ambitions expansionnistes du Japon, l'administration américaine considère les routes transpacifiques comme un outil stratégique permettant de maintenir la présence américaine dans la région et contribuer au développement de son influence. Les routes transatlantiques permettent, quant à elles, d'assurer un certain soutien envers les gouvernements alliés dans le conflit qui les oppose à l'Allemagne nazie. Pan American Airways restera d'ailleurs l'unique opérateur américain autorisé à exploiter des liaisons internationales jusqu'en 1945[550].

b) La dimension stratégique du secteur aérien américain dans le contexte de la Guerre froide

En parallèle de la Seconde Guerre mondiale, l'économie américaine se développe fortement, rendant impératif le fait de disposer de nombreux débouchés internationaux pour accroître le volume des exportations et éviter des surplus de production. L'accès aux marchés étrangers s'opère notamment par voie aérienne, ce qui conduit les autorités américaines à promouvoir une politique de « ciel ouvert » en matière d'aviation civile. Alors que de nombreuses délégations internationales se rencontrent à Chicago en 1944 pour tenter de s'accorder sur des règles communes en matière de droits de trafic notamment[551], la délégation américaine milite auprès des Etats tiers en faveur d'une libéralisation de ces mêmes droits à travers l'octroi de libertés de l'air[552]. Cependant, la puissance de Pan American Airways suscite la méfiance de nombreux Etats qui préfèrent protéger leur compagnie de pavillon et refusent de voir aboutir la proposition américaine. Bien que la plupart des Etats présents parviennent à s'accorder sur la signature d'un Accord de transit – autorisation pour les aéronefs de faire des escales techniques et de survoler le territoire d'Etats tiers –, la Chine et surtout l'Union soviétique (entre autres) refusent d'y participer. L'important territoire soviétique dont la localisation géographique rend son survol quasi-incontournable pour opérer certaines routes directes ne manquera pas par la suite de poser un défi important pour de nombreux transporteurs.

Alors que les Etats-Unis jugent l'octroi de droits de 5ème liberté comme étant primordial pour assurer la rentabilité des routes long-courriers opérées par les compagnies américaines, la France ou encore le Royaume-Uni s'avèrent réticents à octroyer de tels droits, tout particulièrement sur le territoire de leurs possessions coloniales[553]. Le gouvernement

[549] Le gouvernement adopte en 1925 l'*Air Mail Act* qui assure de fait des subventions publiques importantes aux compagnies aériennes américaines naissantes.
[550] VAN VLECK J., 2013, *Empire of the Air*, Harvard University Press, Londres, 400 p.
[551] VAN VLECK J., 2013, *op. cit.*
[552] Voir notamment la partie I-A du chapitre 2 p. 87.
[553] VAN VLECK J., 2013, *op. cit.*

américain ne manquera pas de faire pression auprès de son homologue britannique notamment, avant que la vague d'indépendances en Afrique ou encore en Asie n'ouvre de nouvelles opportunités pour négocier des droits de trafic, ce que les jeunes Etats percevront souvent comme une opportunité pour marquer leur indépendance et s'émanciper de leurs anciennes puissances coloniales[554].

Pan American Airways, ainsi que Trans World Airlines (TWA) et American Overseas Airlines (AOA) vont poursuivre le développement de leur réseau au cours des années 1950 et 1960 à un rythme soutenu. Les escales exploitées par ces compagnies constituent de fait de véritables avant-postes américains répartis sur l'ensemble de la planète, d'où les Etats-Unis peuvent appuyer leur présence et diffuser leur influence, ce qui s'avère d'autant plus stratégique dans le contexte de Guerre froide qui s'installe face à l'Union soviétique (voir la figure 38). De nombreux Etats tiers, notamment en Europe de l'Ouest, inquiets des ambitions soviétiques, vont dès lors se montrer plus réceptifs à l'idée d'élargir leurs accords aériens avec les Etats-Unis[555], voyant de fait une nécessité de renforcer les relations avec ce pays afin de marquer leur ancrage dans le « monde libre ».

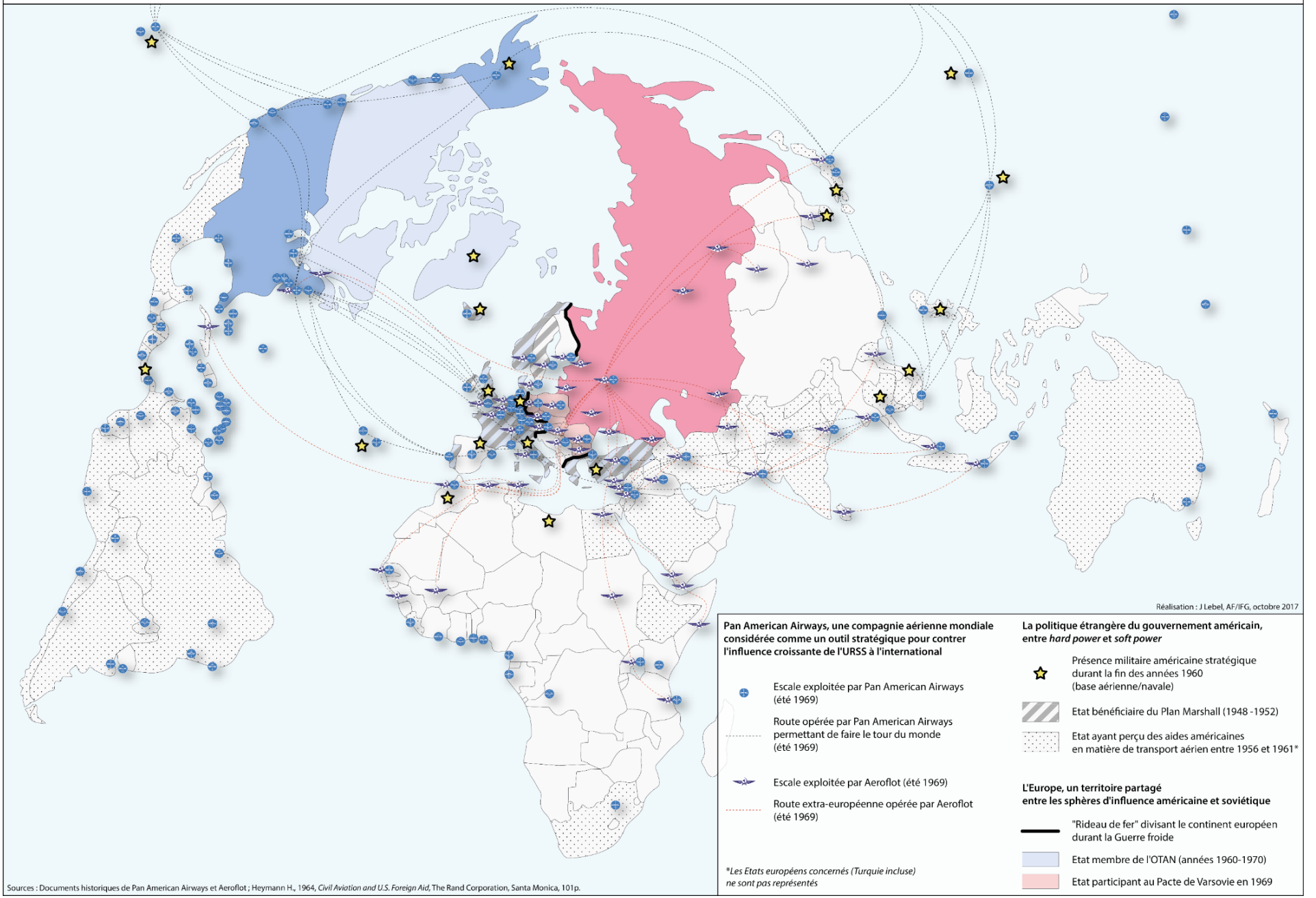
Il faut dire que les Etats-Unis mettent en œuvre une ambitieuse politique étrangère visant à renforcer leur *soft power* au lendemain de la Seconde Guerre mondiale : le plan Marshall illustre de façon symbolique l'engagement américain auprès de nombreux Etats européens en permettant la relance des économies locales. Parallèlement, dans la course qui les oppose désormais aux Soviétiques, les Américains entendent tirer profit de leurs relations privilégiées avec certains Etats afin d'appuyer leur rayonnement culturel international ainsi que la diffusion de leurs modèle et principes politiques, notamment en matière de démocratie et de libertés individuelles, ce qui se traduit par exemple avec la mise en place de Radio Free Europe. Aussi, les Etats-Unis cherchent à stimuler les flux touristiques, notamment en encourageant les citoyens américains à visiter le continent européen et y dépenser de l'argent pour assurer le renflouement économique de leurs alliés. Une telle stratégie permet d'ailleurs aux compagnies aériennes d'étendre leurs activités grâce à la croissance de la demande.

L'aviation civile continue de faire l'objet d'une attention toute particulière de la part du gouvernement américain qui le considère en effet comme un moyen efficace de s'imposer face aux Soviétiques. Les constructeurs américains fabriquent des appareils de plus en plus performants et en grand nombre, ce qui participe au développement industriel et scientifique du pays. De plus, les multiples liaisons internationales opérées par les compagnies américaines apparaissent comme un véritable « empire de l'air » mondial qui atteint son apogée dans les années 1960, notamment avec l'arrivée des avions à réaction. Enfin, les Etats-Unis disposent de canaux de communication efficaces qui leur permettent de maintenir et développer de

[554] MUEHLENBECK P., 2016, "Czechoslovak Aviation Assistance to Africa (1960-68)". In *Czechoslovakia in Africa, 1945-1968*, Palgrave Macmillan, pp. 125-156.
[555] VAN VLECK J., 2013, *Empire of the Air*, Harvard University Press, Londres, 400 p.

Figure 38.

Le réseau de Pan American Airways, un "empire de l'air" mondial au service des intérêts américains dans le contexte de la Guerre froide (1969)



nombreux partenariats et coopérations dans différents domaines (économie, défense, éducation, culture) à travers la planète, leur assurant ainsi le soutien de différents acteurs[556].

Face à la menace d'une influence croissante des Soviétiques à l'international, le gouvernement américain décide donc de mettre en œuvre un large programme d'aides visant à soutenir le secteur aérien dans différents pays, se caractérisant par des prêts pour des achats d'aéronefs, ou encore la construction et l'extension de certains aéroports. Ainsi, le plan vise à moderniser les infrastructures afin de permettre aux nouveaux appareils des compagnies américaines d'être déployés sur tous les continents, tout en ambitionnant d'influencer les gouvernements jugés vulnérables face au développement de l'influence soviétique à l'international[557].

De fait, l'arrivée de Nikita Khrouchtchev à la tête de l'Union soviétique s'accompagne à la fin des années 1950 d'un regain d'intérêt pour l'aviation civile. Les Soviétiques cherchent dès lors à étendre les activités d'Aeroflot, la compagnie commençant à développer ses routes vers l'Asie du Sud et l'Afrique, tout en marquant son ambition de rejoindre l'Amérique du Sud[558]. L'administration américaine suit de près l'évolution du réseau de la compagnie soviétique[559], s'inquiétant notamment de voir Aeroflot réussir à opérer des vols commerciaux vers Cuba. Les Etats se présentant comme non alignés et signant des accords de trafic avec les autorités soviétiques sont particulièrement scrutés par les Américains, craignant une expansion mondiale d'Aeroflot. Pourtant, les gouvernements concernés cherchent davantage à conserver une relation équilibrée entre Washington et Moscou, ceux-ci ayant déjà des accords en vigueur avec les Etats-Unis[560]. Par ailleurs, le secteur aéronautique soviétique reste relativement peu performant et s'avère loin d'atteindre les standards des compagnies occidentales. Ainsi, même si les ambitions soviétiques en matière d'aviation civile sont réelles, tandis que la demande n'apparaît pas comme un motif justifiant l'exploitation de nombreuses routes opérées par Aeroflot, les compagnies américaines et leurs homologues européennes restent des acteurs prééminents[561].

Alors que les Etats-Unis dépensent environ 300 millions de dollars entre 1956 et 1961 dans le cadre du programme d'aides décrit plus haut et destiné au secteur aérien de différents pays, certains observateurs américains viennent critiquer dès le milieu des années 1960 les résultats jugés en deçà des attentes et invitent à une remise en cause de la stratégie adoptée par le gouvernement[562]. Les projets mis en œuvre sont notamment considérés comme ayant

[556] VAN VLECK J., 2013, *op. cit.*
[557] HEYMANN H., 1964, *Civil Aviation and U.S. Foreign Aid*, The Rand Corporation, Santa Monica, 101 p.
[558] HEYMANN H., 1958, *The Soviet Role in International Civil Aviation*, The Rand Corporation, Santa Monica, 15 p.
[559] Voir par exemple les notes rédigées par la CIA et concernant l'expansion des services aériens soviétiques : Central Intelligence Agency, "Recent Expansion of Soviet International Air Services", *Intelligence Memorandum*, septembre 1969, 16 p., accessible à l'adresse suivante : https://www.cia.gov/library/readingroom/docs/CIA-RDP85T00875R001600020132-3.pdf, consulté en juillet 2017.
[560] MUEHLENBECK P., 2016, "Czechoslovak Aviation Assistance to Africa (1960-68)". In *Czechoslovakia in Africa, 1945-1968*, Palgrave Macmillan, pp. 125-156.
[561] HEYMANN H., 1964, *Civil Aviation and U.S. Foreign Aid*, The Rand Corporation, Santa Monica, 101 p.
[562] HEYMANN H., 1964, *op. cit.*

trop favorisé l'essor des liaisons internationales au détriment des lignes domestiques, tel qu'illustré par la création en Afghanistan d'Aryana Afghan Airways en 1955 – en partenariat avec Pan American Airways – dont le large réseau international s'est avéré surdimensionné par rapport aux besoins réels du pays. L'approche américaine semble aussi avoir négligé les coordinations avec des projets de développement dans d'autres domaines, tels que les services de santé et d'éducation. Ainsi, dans le cas de l'Afghanistan, il apparaît que le gouvernement afghan a en réalité tiré profit des aides offertes tant par les Soviétiques que les Américains, permettant de financer des projets mettant en avant un certain prestige national plutôt que la reconnaissance de coopérations avec l'une des deux puissances[563].

Le transport aérien américain montre aussi ses limites en tant que conduit de *soft power* de par son fort développement suscitant la méfiance d'un grand nombre d'acteurs, tel que décrit plus haut. Ainsi, lorsque J. Trippe défend au conseil annuel de l'IATA la mise en œuvre d'une « classe touriste » à bord de ses appareils dès 1948 – caractérisée par des tarifs plus attractifs que ce qui était jusqu'à présent proposé par les compagnies –, le dirigeant se trouve isolé dans sa démarche. L'organisme regroupant les compagnies aériennes mondiales finit cependant par céder trois ans plus tard aux demandes de J. Trippe, alors que ce dernier menace de mettre en place ses tarifs sans l'accord de l'IATA[564].

c) Vers une refonte du secteur aérien américain sur fond d'instabilité internationale

Alors que le transport aérien entame une certaine « démocratisation » – notamment à travers l'arrivée d'appareils gros-porteurs tels que le Boeing 747 en 1970 –, la survenue des deux chocs pétroliers en 1973 puis en 1979 constituent les premiers véritables défis qui se posent à l'aviation internationale en affectant l'évolution de la demande. La hausse des cours du baril de pétrole se traduit d'ailleurs par une forte augmentation des coûts supportés par les compagnies aériennes, tandis que celles-ci viennent de s'engager dans d'importants programmes de renouvellement de leur flotte. Parallèlement, le retrait progressif du Vietnam des troupes américaines dans les années 1970 conduit ces mêmes compagnies à suspendre de nombreux services aériens destinés au transport de militaires entre les Etats-Unis et la région, préférant dès lors axer leur développement sur le réseau domestique américain.

C'est dans ce contexte qu'intervient la mise en œuvre de l'*Airline Deregulation Act* en 1978 sous l'administration de Jimmy Carter et entraine une évolution profonde du cadre réglementaire américain régissant l'exploitation des services aériens. Le gouvernement américain met ainsi en œuvre une nouvelle stratégie favorisant l'essor de la concurrence entre les transporteurs, notamment à travers le développement des services opérés par les premières compagnies se présentant comme « *low cost* »[565], marquant l'avènement d'un nouveau modèle d'exploitation où la rentabilité économique des routes prime sur toutes les

[563] VAN VLECK J., 2013, *Empire of the Air*, Harvard University Press, Londres, 400 p. A noter que l'invasion soviétique en Afghanistan en 1979 marque l'échec de l'important programme d'aides américain destiné au pays.
[564] VAN VLECK J., 2013, *op. cit.*
[565] La compagnie américaine Southwest Airlines est créée en 1971 et développera son modèle *low cost* quelques années plus tard.

autres considérations. Ces compagnies étendent surtout leurs activités sur le marché domestique américain, tandis que les transporteurs traditionnels restent, à travers leur large réseau intercontinental, fortement exposés aux différents bouleversements internationaux affectant l'évolution de la demande mondiale – Pan American Airways n'est d'ailleurs quasiment pas présente sur le marché domestique américain et finit par déposer le bilan en 1991 après avoir accumulé d'importantes pertes financières tout au long des années passées[566], tout comme TWA quelques années plus tard .

Une telle évolution marque ainsi une refonte des relations entre le gouvernement américain et ce qui fut l'un de ses principaux outils pour assurer sa défense et mener une politique étrangère ambitieuse durant une grande partie du XXème siècle. Pourtant, même si les Etats-Unis affichent leur volonté de signer des accords dits de « ciel ouvert » à partir des années 1990 – illustrant désormais un certain libéralisme au sein du secteur aérien –, le gouvernement continue de conférer au transport aérien civil une dimension stratégique pour garantir les intérêts du pays. De fait, les prises de participation au sein des compagnies aériennes américaines par des entités étrangères restent plafonnées à 49%, tandis que leurs droits de vote ne peuvent excéder 25% lors des conseils d'administration. L'accès aux routes domestiques américaines reste, quant à lui, impossible pour des entités basées dans des Etats tiers. Enfin, la mise en œuvre du chapitre 11 de la loi sur les faillites depuis les années 2000 afin d'annuler les dettes – tandis que les fusions se multiplient entre de nombreuses compagnies américaines – peut aussi être perçue comme une volonté du gouvernement de renforcer les acteurs du secteur, tout en empêchant la disparition de certains transporteurs[567].

Les trois principaux groupes américains d'envergure internationale – United Airlines, Delta Airlines et American Airlines – qui ont résulté de tels processus concentrent aujourd'hui surtout leur réseau sur les Amériques, tout en s'appuyant sur leurs partenariats poussés avec d'autres compagnies (notamment en Europe et en Asie orientale) dans le cadre des alliances qui ont émergé au tournant des années 2000. Certes, le réseau de Pan American Airways déployé dans les années 1960 n'a rien à envier à ceux opérés aujourd'hui par ses homologues contemporains. Néanmoins, les trois principaux groupes semblent avoir trouvé un équilibre – ils sont aujourd'hui très rentables au regard des chiffres publiés ces dernières années – et constituent des poids lourds parmi les grandes alliances mondiales du fait de leur contrôle du marché domestique américain.

Finalement, la transformation de « l'empire de l'air » américain apparaît davantage en phase avec les impératifs économiques qui se posent aujourd'hui à de nombreuses compagnies aériennes d'envergure mondiale. Elle s'accompagne aussi d'un certain retrait des Etats-Unis sur la scène internationale qui semblent désormais questionner leur rôle de « gendarme du monde », même si le pays reste une puissance incontournable. C'est donc dans un tel contexte que de nouveaux acteurs émergent, certains d'entre eux cherchant aussi à

[566] VAN VLECK J., 2013, *op. cit.*

[567] Outre les trois grands groupes aériens actuels (American Airlines, Delta Airlines, United Airlines), de nombreux autres transporteurs américains d'envergure « régionale » ont bénéficié d'un tel dispositif.

appuyer le développement d'un *soft power* mondial à travers leur compagnie « de pavillon », à l'image des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines, tandis que la croissance du secteur aérien chinois invite également à s'intéresser aux ambitions portées par ce pays en la matière.

B – Les ambitions chinoises en matière d'aviation civile : instrument de développement régional et outil de projection d'influence à l'international

a) Un essor continu du trafic aérien

Les autorités chinoises s'intéressent au concept de *soft power* peu de temps après son apparition dans l'ouvrage de J. Nye en 1991[568] et découvrent en effet un outil idéal pour étendre l'influence de la Chine à l'échelle régionale tout en cherchant à convaincre les Etats voisins des intentions pacifiques du pays. Le *soft power* de la Chine s'appuie aujourd'hui sur différentes initiatives, à savoir le développement des échanges économiques, un certain soutien au rayonnement culturel du pays – notamment à travers l'expansion des instituts Confucius dans le monde (tout en restant rattachés au ministère de l'Education) pour assurer la promotion de la langue chinoise, ou encore la croissance des échanges universitaires –, ainsi que la mise en œuvre d'une diplomatie moins regardante sur la situation interne des partenaires que les Etats occidentaux (ces derniers peuvent en effet poser des conditions en matière d'évolutions démocratiques notamment dans le cadre de leurs coopérations internationales)[569]. La Chine cherche ainsi à devenir un acteur incontournable sur la scène internationale afin de favoriser ses intérêts, ce qui passe par la mise en œuvre d'une large stratégie visant à générer du *soft power* dans les champs économique, culturel et diplomatique, tel que décrit ci-dessus.

En souhaitant renforcer ses canaux de communication internationaux afin de stimuler les contacts avec de multiples partenaires, les autorités chinoises ont prêté une attention particulière au développement du secteur aérien national qui joue désormais un rôle important pour soutenir les ambitions du pays. Alors que le pays mène dans les années 1990 une stratégie visant à promouvoir les exportations chinoises, le développement des liaisons aériennes reliant la Chine aux autres Etats apparaît comme une nécessité[570]. Le gouvernement chinois entreprend en 2002 de réorganiser le secteur aérien – notamment à travers le développement de trois grands groupes publics : Air China, China Eastern et China Southern – afin de renforcer les compagnies locales face aux concurrents internationaux, tout en s'adaptant à l'essor du marché domestique. C'est également au cours des années 2000 que le gouvernement entreprend de développer les hubs de Pékin, Shanghai et Canton, apparaissant

[568] NYE J., 1991, *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*, Basic Books, New York, 336 p.
[569] CHO Y. N., JEONG J. H., 2008, "China's Soft Power", *Asian Survey*, University of California Press, vol. 48, n°3, pp. 453-472.
[570] LEI Z., O'CONNELL J., 2011, "Aviation Policy in China", IATA, octobre 2011.

aujourd'hui comme de véritables plateformes internationales marquant la forte croissance des trois grands groupes aériens basés respectivement dans chacune de ces villes[571]. Par ailleurs, la compagnie privée Hainan Airlines – créée en 1993 sur l'île éponyme – développe ses vols long-courriers, tout particulièrement en lançant des liaisons internationales au départ de Pékin.

En concentrant une grande part de leurs activités au départ de la côte maritime chinoise, les transporteurs s'appuient en réalité sur les dynamiques socio-économiques du pays : la population chinoise se concentre en grande partie dans cet espace qui accueille d'importants centres industriels. Aussi, le pouvoir politique reste centralisé à Pékin qui se trouve également dans cette région. Un tel déséquilibre n'est pourtant pas sans conséquences : alors que le trafic aérien se concentre autour des grandes plateformes orientales, comme l'illustre la figure 39, des problèmes importants de congestion émergent. Les inégalités entre la côte et les régions de l'intérieur s'accroissent dans le même temps et constituent dès lors une menace pour la stabilité du régime. Le territoire chinois s'est par ailleurs étendu à travers l'annexion de certaines régions et des tensions subsistent sur les marges du pays (tibétains, ouïghours, etc.) qui s'avèrent être beaucoup moins développées.

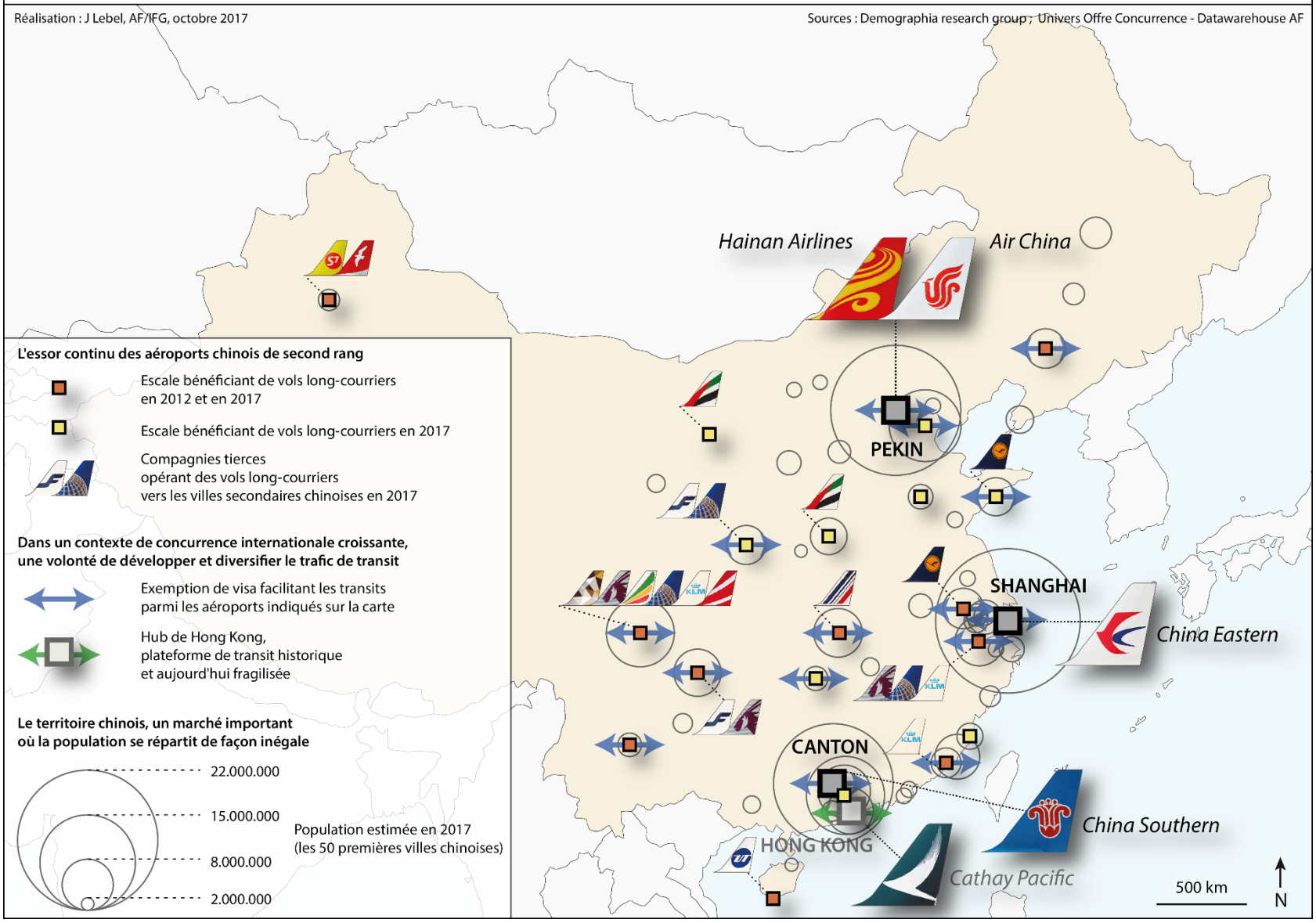
C'est dans un tel contexte que les villes chinoises de second rang sont de plus en plus mises en avant grâce aux ambitions d'intégration au sein des réseaux de la mondialisation portées par les gouvernements régionaux, avec le soutien du pouvoir central qui entend renforcer son contrôle sur l'ensemble du pays. Le transport aérien joue un rôle à part entière dans le cadre d'une telle dynamique, notamment à travers le développement de liaisons long-courriers au départ des aéroports chinois « régionaux », aussi bien opérées par des compagnies chinoises que, dans une moindre mesure, des compagnies étrangères dont les Etats d'ancrage se voient octroyés des droits de trafic vers ces mêmes aéroports. La compagnie Finnair a notamment su en tirer parti en desservant Chongqing dès 2012, puis Xi'an l'année suivante, ce qui s'inscrivait dans le cadre de sa stratégie d'expansion sur les flux reliant l'Europe à l'Asie orientale. Plus récemment, le gouvernement chinois canalise vers ces mêmes aéroports la croissance des compagnies du Golfe qui souhaitent développer leurs routes vers le pays, à l'image de la nouvelle liaison opérée par Emirates Airline depuis 2016 et desservant les aéroports de Yinchuan et Zhengzhou. Il est par ailleurs courant que les gouvernements régionaux soutiennent financièrement des compagnies aériennes opérant de telles routes[572]. Ainsi, entre 2012 et 2017, le nombre d'aéroports de second rang accueillant des services long-courriers a quasiment doublé à travers le pays.

[571] LEI Z., O'CONNELL J., 2011, *op. cit.*

[572] Voir par exemple "China's Airlines Fly the World Riding on $1.3 Billion Subsidies", *Bloomberg*, publié le 21 décembre 2017, www.bloomberg.com/news/articles/2017-12-21/china-s-airlines-fly-the-world-riding-on-1-3-billion-subsidies, consulté en janvier 2017. L'article mentionne que les subventions octroyées par les gouvernements régionaux chinois sont aussi bien destinées aux transporteurs nationaux qu'aux compagnies étrangères.

Figure 39.

L'essor des liaisons aériennes long-courriers au départ des aéroports chinois,
une sratégie s'appuyant sur le renforcement du trafic de transit et la mise en avant des plateformes de second rang



Alors que les contraintes relatives à l'imposition d'un visa pour les ressortissants de nombreux pays constituaient un certain frein au développement des flux de passagers internationaux, et plus globalement à l'attractivité des aéroports du pays en tant que plateformes de transit pour les compagnies chinoises, le gouvernement a lancé depuis 2013 de nouvelles mesures permettant à de nombreux voyageurs internationaux de disposer d'un visa gratuit pour une durée de trois jours dans le cadre de leur transit sur certains aéroports du pays. Le dispositif a été initialement développé à Shanghai puis à Pékin, avant d'être progressivement étendu à d'autres plateformes nationales. Une telle stratégie ne manque d'ailleurs pas de fragiliser l'aéroport de Hong Kong qui constituait jusqu'à présent un hub historique de la région s'étant développé comme un pont entre la chine continentale et l'international. C'est dans un tel contexte que Cathay Pacific traverse d'importantes difficultés et se voit contraint de revoir son modèle, notamment à travers une remise en cause de son large réseau international, tant face à l'essor de puissants transporteurs chinois que celui des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines.

En dévoilant les ambitions en matière d'aérien portées par le 13ème Plan quinquennal couvrant la période 2016-2020, les autorités de l'aviation civile chinoises (CAAC) ont souligné dans leur communiqué la volonté du gouvernement de « *renforcer le rôle stratégique du transport aérien afin d'accroître de façon continue sa contribution à l'économie nationale* »[573]. Ainsi, les compagnies chinoises poursuivent un fort développement, s'inscrivant dans un contexte de croissance de la demande locale. D'importantes commandes d'aéronefs ont été passées[574], tandis que de nombreuses compagnies « régionales » ont émergé et que le réseau aérien connectant la Chine au reste du monde croît de façon notable[575]. Par ailleurs, la réalisation du premier vol opéré par un aéronef civil chinois construit par la société Comac (C919) en mai 2017 appuie l'ambition portée par le pays de devenir un acteur influent au sein du secteur aérien international, alors que les compagnies chinoises tendent à s'inscrire de façon croissante en concurrence avec les compagnies du Golfe et Turkish Airlines, tout en constituant un conduit stratégique pour le développement du *soft power* du pays.

b) La connectivité aérienne comme pilier des projets internationaux des autorités chinoises

La mise en œuvre de larges projets d'envergure internationale visant à renforcer la place de la Chine sur la scène internationale constitue un axe majeur de la stratégie du pays. En révélant à l'automne 2013 le lancement d'une « nouvelle route de la soie », Xi Jinping

[573] Communiqué de la *Civil Aviation Administration of China* (CAAC) intitulé "CAAC Specifies Five Main Tasks in the 13th Five-year Plan for Civil Aviation Development" et publié le 3 février 2017 sur www.caac.gov.cn, consulté en juin 2017.

[574] A noter que les commandes sont réalisées par le gouvernement central qui répartit ensuite les appareils entre les compagnies nationales.

[575] MESZAROS J., "China Continues with Ambitious Air Transport Growth Plans", *AINonline*, publié le 12 février 2016, www.ainonline.com/aviation-news/air-transport/2016-02-12/china-continues-ambitious-air-transport-growth-plans, consulté en octobre 2017.

entend faire du projet « One Belt One Road » (OBOR) un élément majeur du rayonnement du pays vers l'Asie du Sud, l'Afrique, le Moyen-Orient et l'Europe, tout en renforçant l'influence du pays à l'échelle régionale. Le projet OBOR apparaît donc comme un pilier de la stratégie de Xi Jinping, tant en matière de politique étrangère (améliorer les relations diplomatiques, notamment avec les Etats voisins, et plus largement stimuler les coopérations internationales) que de soutien à l'économie domestique (favoriser le développement des régions chinoises, tout particulièrement le centre du pays et la province du Xinjiang, et surtout soutenir les exportations nationales).

Alors que le projet se concentre d'abord sur l'émergence d'une route maritime et d'une route terrestre visant à faciliter les échanges commerciaux et les coopérations diverses avec les Etats se trouvant sur leur tracé, l'initiative OBOR tend aussi à renforcer la connectivité de la Chine, notamment en facilitant les contacts « *people-to-people* »[576]. La diaspora chinoise évaluée à 50 millions de personnes constitue ici un soutien important pour le développement des canaux de communication, celle-ci entretenant souvent des liens familiaux, économiques et culturels avec la Chine continentale. En s'appuyant sur le développement des différents réseaux de communication (rail, routes, aérien, oléoducs, ports, télécommunications, etc.), le projet OBOR – qui représente des investissements de plusieurs dizaines de milliards de dollars[577] – constitue donc un conduit de *soft power* évident pour les autorités chinoises.

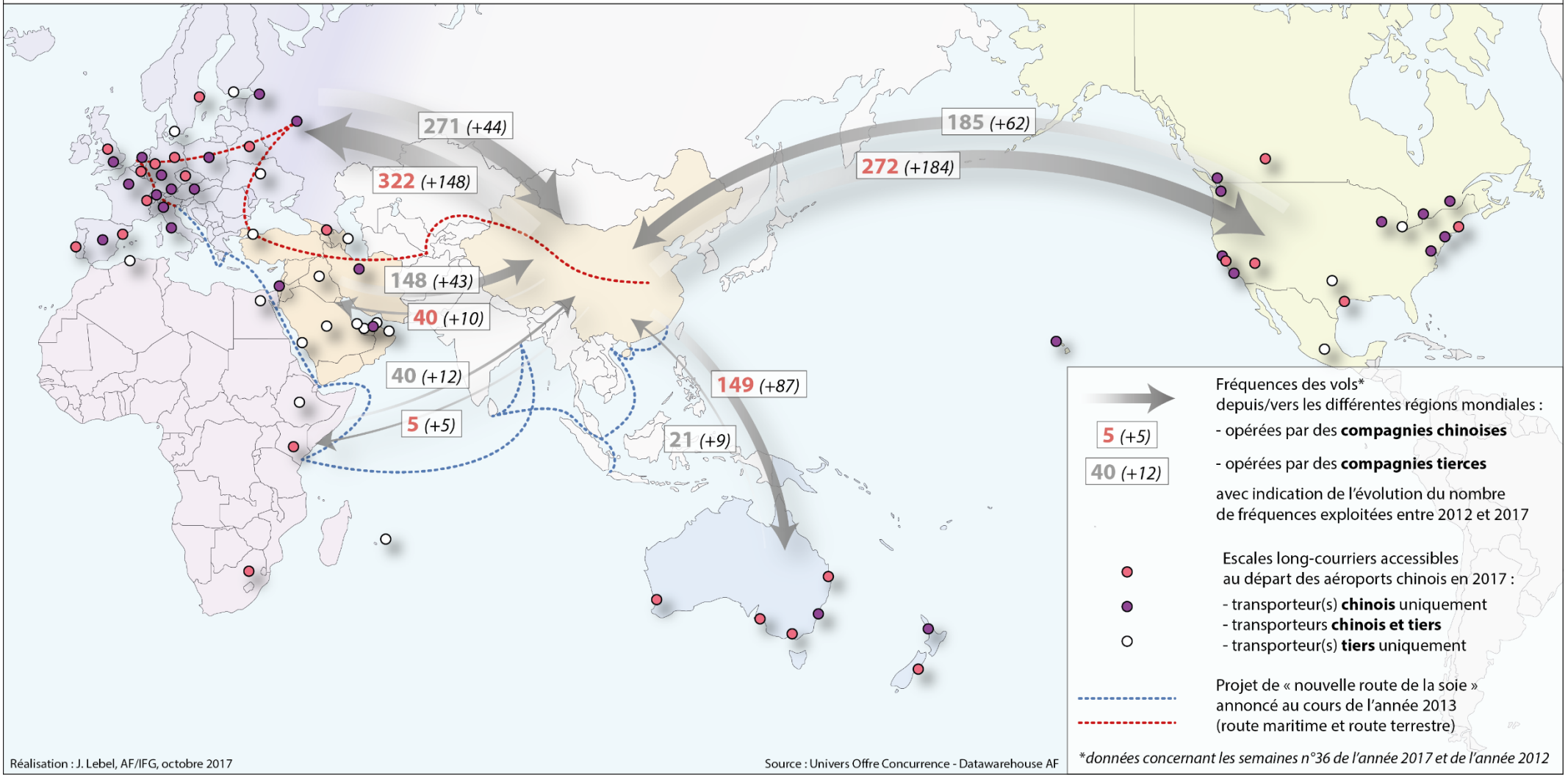
Le transport aérien n'a que progressivement été intégré au projet OBOR, sur lequel les compagnies aériennes nationales s'appuient pour ouvrir de nouvelles escales, notamment en Europe, ce que montre la figure 40. Ainsi, on pourra souligner l'arrivée de China Southern à Nairobi en août 2015, venant compléter la route maritime chinoise atteignant la Chine par le Kenya. L'ouverture de vols opérés par Hainan Airlines vers Prague en septembre 2015[578] et plus récemment Air China vers Athènes depuis septembre 2017 s'inscrivent également dans un contexte similaire. De façon globale, la dynamique d'expansion des compagnies chinoises, à travers l'évolution de leur réseau, illustre les ambitions du gouvernement de renforcer l'influence de la Chine sur la scène internationale.

On peut d'ailleurs observer que les transporteurs du pays ont tout particulièrement concentré leur développement vers l'Europe, l'Amérique du Nord et l'Océanie, offrant en 2017 davantage de fréquences depuis et vers la Chine que leurs homologues basés dans ces différentes régions. A l'inverse, le faible développement des compagnies chinoises en Afrique peut surprendre, compte tenu des nombreux investissements portés par le pays sur ce continent. Il faut dire que les flux touristiques restent très limités sur ces routes davantage à

[576] KENNEDY S., 2015, "Building China's 'One Belt, One Road'", Center for Strategic & International Studies, accessible à l'adresse suivante www.csis.org/analysis/building-china%E2%80%99s-%E2%80%9Cone-belt-one-road%E2%80%9D, consulté en octobre 2017.
[577] ALBERT E., 2017, "China's Big Bet on Soft Power", Council on Foreign Relations, accessible à l'adresse suivante www.cfr.org/backgrounder/chinas-big-bet-soft-power, consulté en octobre 2017.
[578] HAN B., "China's Silk Road Takes to the Air", *The Diplomat*, publié le 13 octobre 2015, ww.thediplomat.com/2015/10/chinas-silk-road-takes-to-the-air/, consulté en octobre 2017.

Figure 40.

Le développement des compagnies chinoises : une croissance inégale des routes long-courriers selon les régions mondiales



vocation affaires, tandis que les compagnies du Golfe sont très présentes sur l'axe Asie orientale – Afrique via un transit sur leur hub. Cela est d'ailleurs visible sur la figure 40 puisqu'entre la Chine et le Moyen-Orient, les compagnies tierces opèrent près de quatre fois plus de fréquences que les transporteurs chinois, une exception au regard des flux connectant la Chine aux autres régions (à l'exception de l'Afrique où le développement d'Ethiopian Airlines permet ici aussi de surpasser aisément la faible présence des compagnies chinoises, tel que décrit précédemment).

Ainsi, au-delà de l'espace régional où les transporteurs du pays opèrent de multiples liaisons depuis un nombre varié de villes chinoises, l'offre long-courrier au départ de la Chine a nettement progressé, tout particulièrement à travers le développement des compagnies nationales. L'Amérique du Sud reste à ce jour – du fait de la distance géographique empêchant l'exploitation de vols sans escale – l'unique région du monde non accessible par vol direct au départ de la Chine. Alors que le précédent plan quinquennal pour la période 2011-2015 soulignait la volonté des autorités du pays de développer les liaisons aériennes vers l'Europe et les Etats-Unis, l'Afrique et l'Amérique du Sud étaient également mentionnées à l'époque[579]. Les liaisons vers ces deux derniers continents restent cependant encore à développer.

La Chine entend donc renforcer son influence à l'échelle mondiale et de nombreux Etats sont prêts à coopérer dans le cadre des projets portés par les autorités chinoises afin de tirer profit des opportunités économiques offertes par le pays. Pourtant, certains acteurs – tels que le Japon ou d'autres voisins asiatiques – restent méfiants quant aux ambitions des autorités chinoises. Les tensions autour de l'extension de la présence et des revendications chinoises en Mer de Chine méridionale illustrent des désaccords importants avec certains Etats de la région, notamment en ce qui concerne la délimitation géographiques des eaux territoriales des différents pays concernés. Aussi, la Chine reste critiquée pour sa complaisance à l'égard des dirigeants nord-coréens, d'autant plus dans un contexte d'escalade diplomatique entre Pyongyang et Washington. Les relations avec les Etats-Unis s'avèrent d'ailleurs difficiles sur le plan diplomatique, tandis que les autorités chinoises sont régulièrement accusées par certains de sous-évaluer leur monnaie, ce qui affecterait les balances commerciales de nombreux Etats.

A l'échelle du pays, le pouvoir reste concentré entre les mains d'une élite régulièrement critiquée par les Etats occidentaux pour son faible engagement en matière de respect des libertés individuelles et des droits de l'homme de façon générale. Enfin, la croissance des ambitions chinoises s'inscrit également dans un contexte où la question du changement climatique est davantage mise en avant, alors que le pays est aujourd'hui le premier émetteur mondial de gaz à effet de serre. Le *soft power* de la Chine s'avère donc limité auprès des opinions publiques internationales – à commencer par les Occidentaux –, même si de nombreux Etats veulent renforcer leurs coopérations avec un pays dont la croissance

[579] "China's second-tier cities to become the hottest international aviation market", *China Travel News*, publié le 1er septembre 2015, www.chinatravelnews.com/article/95262, consulté en octobre 2017.

économique et le poids démographique suscitent un certain intérêt (échanges commerciaux, investissements, flux touristiques).

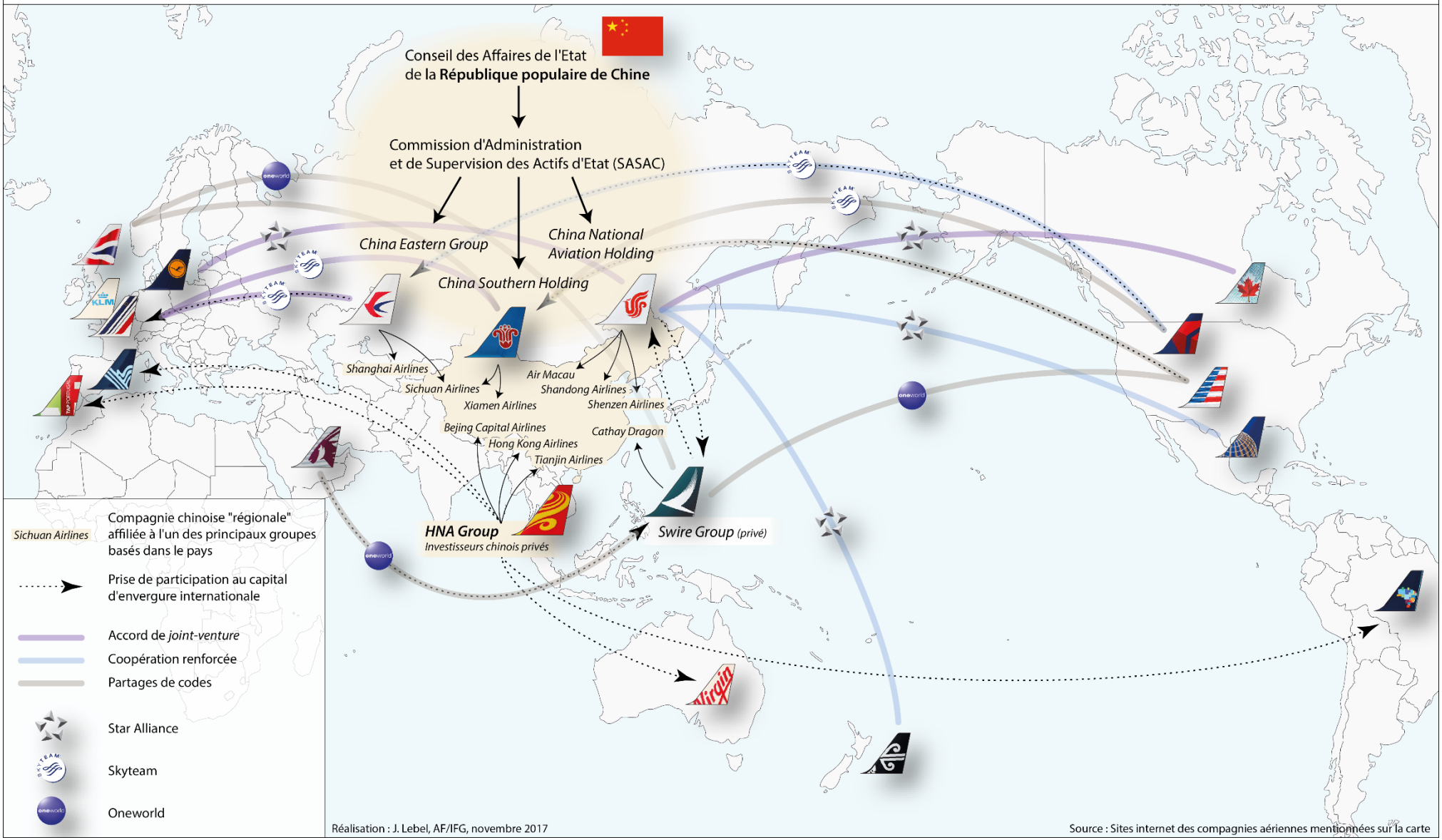
Les compagnies aériennes chinoises contribuent malgré tout au développement du *soft power* du pays. Leur stratégie de développement ne peut, en revanche, être alignée sur les modèles des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines. Celles-ci étendent certes leurs activités de manière soutenue, à travers la croissance de leur réseau et l'expansion de leur flotte, à l'image de leurs homologues moyen-orientales. Néanmoins, ces transporteurs entretiennent en parallèle de puissants partenariats avec des compagnies d'envergure mondiale constituant des piliers des grandes trois alliances du secteur, comme la figure 41 l'illustre.

De telles coopérations apportent dans les faits des bénéfices réels pour les deux parties, à s'avoir un ancrage pour les compagnies chinoises aux côtés d'acteurs internationaux reconnus et basés dans des régions stratégiques au regard des ambitions portées par les autorités chinoises, tandis que les compagnies tierces peuvent accéder au marché continental chinois via leur partenariat avec les transporteurs du pays qui opèrent un large réseau domestique et régional. C'est dans un tel contexte que des partenariats renforcés et des accords de *joint-venture* ont émergé, s'accompagnant parfois de liens capitalistiques, à l'image de l'entrée de China Eastern dans le capital du groupe Air France-KLM à hauteur de 10%, ainsi que de Delta Airlines au sein de China Eastern (3,55%) durant l'été 2017.

Le secteur aérien chinois s'organise ainsi autour de cinq compagnies : les trois groupes détenus par l'Etat, Cathay Pacific (Swire Group, une société d'investissements privée et dont le siège se trouve au Royaume-Uni, en est le principal actionnaire, tandis qu'Air China détient également 30% des parts) et Hainan Airlines (détenu par HNA Group, une *holding* « privée » chinoise ayant investi dans différents secteurs à l'international). Les compagnies « régionales » chinoises les plus importantes s'avèrent être en réalité contrôlées par les cinq compagnies citées plus haut, faisant ainsi de l'Etat chinois un acteur central du secteur aérien. Hainan Airlines apparaît, quant à elle, comme un cas particulier puisque la compagnie n'intègre aucune des trois alliances mondiales. En revanche, sa maison mère HNA Group détient des participations dans d'autres compagnies aériennes à travers la planète. Cette stratégie semble davantage illustrer une volonté de diversifier les investissements du groupe plutôt qu'une intention de créer des synergies entre les compagnies concernées et Hainan Airlines. On pourra d'ailleurs souligner ici l'échec relatif de la coopération lancée avec Aigle Azur en avril 2015, alors que cette dernière devait inaugurer une liaison entre Paris et Pékin, un projet qui ne s'est finalement jamais réalisé, notamment face aux restrictions russes concernant le survol de la Sibérie.

Figure 41.

Le secteur aérien chinois : entre implication directe des autorités politiques et intégration forte au sein de partenariats majeurs avec des acteurs internationaux



Enfin, la dynamique des coopérations existantes entre les compagnies chinoises et des transporteurs tiers montre une présence relativement limitée de l'alliance Oneworld : alors que Cathay Pacific (membre de cette même alliance) est aujourd'hui largement devancé par les trois grands groupes détenus par l'Etat, son partenaire American Airlines semble désormais privilégier des coopérations avec d'autres acteurs, tel qu'illustré par son entrée au capital de China Southern en mars 2017 et accompagnée par la mise en œuvre d'un accord de partages de codes entre les deux compagnies. On peut d'ailleurs ajouter ici la décision de British Airways de signer également à l'automne 2017 un accord de partages de codes avec la compagnie basée à Canton. Parallèlement, Qatar Airways vient, quant à lui, d'entrer à hauteur de 10% dans le capital de Cathay Pacific, pouvant annoncer une refonte de la stratégie du transporteur basé à Hong Kong. Celle-ci pourrait potentiellement être recentrée sur le marché régional, ce qui viendrait faire écho à la coopération mise en œuvre par Emirates Airline avec Malaysia Airlines depuis décembre 2015, alors que la compagnie malaisienne rencontrait d'importantes difficultés pour maintenir l'exploitation d'un réseau intercontinental. L'initiative de Qatar Airways doit vraisemblablement être suivie de près par Air China qui détient également près de 30% du capital de Cathay Pacific depuis 2009.

La Chine mène donc une stratégie ambitieuse concernant le secteur aérien national. L'implication directe des autorités au sein de ce secteur s'inscrit en parallèle de leur volonté d'étendre l'influence de la Chine à l'international, notamment en renforçant le *soft power* du pays. La connectivité aérienne, tout particulièrement à travers les services opérés par les transporteurs nationaux, constitue donc un outil privilégié pour soutenir l'extension de la présence chinoise à travers le monde et donc renforcer les échanges de toute nature depuis et vers la Chine.

Les autorités favorisent par ailleurs un développement des droits de trafic visant à rééquilibrer la distribution du trafic aérien à l'échelle du pays – en privilégiant notamment le développement des plateformes de second rang – et permettre aux compagnies nationales d'étendre leur réseau international vers des régions stratégiques, tout en s'assurant que la politique menée soit en phase avec leurs propres intérêts. De fait, le contrôle de la connectivité aérienne constitue pour le gouvernement chinois un outil stratégique qu'il utilise afin d'orienter et soutenir le développement de ses multiples partenariats et coopérations internationales.

C – En Europe, les enjeux de la disparition des compagnies communautaires

a) Des situations différenciées selon les Etats membres

La dynamique d'évolution des transporteurs communautaires « de pavillon » (ou souvent appelés compagnies basées) s'avèrent être profondément affectée par une

croissance de la concurrence des acteurs développant un modèle dit « *low cost* », ainsi que l'essor de compagnies extra-communautaires, à l'image d'Emirates Airline, Qatar Airways, Etihad Airways et Turkish Airlines dont le rythme de développement a été sans précédent au cours de la décennie écoulée[580].

La mise en œuvre d'une libéralisation du secteur aérien européen, accompagnée par une extension continue des accords aériens existant entre les Etats membres et les pays tiers sont allées de pair avec un essor du trafic et de la présence de transporteurs tiers[581]. Parallèlement, la recomposition des flux de voyageurs à travers l'ouverture de nouveaux services, ainsi que l'application d'une réglementation conditionnant drastiquement les aides d'Etat ont mis de nombreuses compagnies communautaires en difficulté. Certaines d'entre elles ont d'ailleurs été contraintes de cesser leurs activités au cours de la décennie écoulée, laissant plusieurs Etats membres dépendants des services aériens opérés par d'autres transporteurs, qu'ils soient communautaires ou non. Il apparaît ainsi que certains acteurs européens perdent le contrôle de la connectivité aérienne permettant à leur territoire de s'insérer au sein des réseaux aériens mondiaux. Alors qu'une approche européenne s'avère être indispensable, notamment à travers la mise en œuvre d'une stratégie garantissant l'avenir des connexions aériennes intra et extra-communautaires, l'essor de transporteurs basés dans des pays tiers s'accompagne d'une dépendance de certains Etats membres à ces mêmes opérateurs pour assurer une partie de leur connectivité – tel que cela a été décrit dans les chapitres précédents –, ce qui peut venir traduire une forme de naïveté de la part de certains acteurs politiques européens.

Les cas de l'Estonie, de la Lituanie, de la Hongrie et de Chypre illustrent notamment les défis qui se posent à travers les difficultés rencontrées par ces Etats au lendemain de la disparition d'une compagnie localement basée. Même si de telles situations peuvent s'inscrire dans un processus plus global de consolidation du secteur aérien – notamment à travers la cessation d'activité des transporteurs les plus fragiles –, elles caractérisent surtout l'impossibilité juridique de certains Etats à peser sur l'évolution de la connectivité aérienne au départ de leur territoire et les conduit donc à se montrer davantage enclins à promouvoir le développement d'acteurs extra-communautaires. Dans le même temps, la Commission européenne privilégie l'application d'une législation censée garantir l'existence d'une concurrence libre et non faussée entre les acteurs communautaires. Une telle approche semble néanmoins se traduire par une réduction du nombre de compagnies localement basées et donc priver certains Etats membres d'un outil efficace permettant un renforcement des canaux de communication internationaux. Un tel contexte ne fait ainsi qu'alimenter les divisions parmi les Etats membres et se traduit par une certaine méfiance à l'égard des institutions communautaires, notamment à travers le sentiment d'un manque de prise en considération des particularités locales de certains pays. Finalement, c'est le *soft power* européen, porté par l'ensemble des Etats membres, qui s'en trouve affaibli du fait des fractures qui émergent au sein du continent, tandis que les transporteurs extra-

[580] Voir le chapitre 1 p. 27.
[581] Voir le chapitre 2 p. 87.

communautaires tirent profit de ces divisions pour mieux se développer et mettre en avant leurs intérêts.

La disparition de compagnies communautaires « de pavillon » est dans plusieurs cas survenue alors que la Commission européenne a condamné des transporteurs ayant perçu des aides d'Etat jugées illégales car constituant une entorse au droit communautaire en matière de concurrence[582]. Cela a notamment été le cas pour Malev en 2012, ainsi que Cyprus Airways et Estonian Air en 2015. Incapables de rembourser à leur Etat d'ancrage des sommes se chiffrant à plusieurs dizaines de millions d'euros, ces compagnies se sont trouvées contraintes de cesser leurs services aériens, laissant les Etats concernés dépendre dans l'immédiat des liaisons opérées par des transporteurs basés dans des pays tiers.

La crise économique et financière de 2008-2009 a également constitué un facteur important, l'évolution de la demande ayant été fortement affectée. Certains Etats européens ont cependant été plus concernés que d'autres, notamment du fait de leur fragilité économique ainsi que leur dépendance à des secteurs rencontrant d'importantes difficultés (tourisme par exemple). On pourra ici citer l'exemple de Chypre dont la fréquentation touristique a connu un certain recul, alors que la Grèce (un partenaire économique majeure) entrait dans une période de crise notable en 2008 et que l'île s'avérait touchée par sa propre crise économique en 2012-2013. Face aux difficultés rencontrées par la compagnie Cyprus Airways, l'Etat a mis en œuvre des plans de secours et de restructuration à partir de 2008, multipliant les soutiens financiers octroyés à la compagnie au cours des années suivantes. Ces aides seront plus tard jugées illégales par la Commission européenne, tandis que Chypre tentera d'argumenter que les difficultés économiques de l'île, couplé à une situation régionale complexe (tensions avec la Turquie, ainsi que début des printemps arabes), se sont accompagnées d'une baisse notable du nombre de voyageurs transportés par la compagnie[583].

Face à la disparition d'une compagnie localement basée, les Etats membres n'ont pas adopté des stratégies identiques. Certains gouvernements ont notamment appuyé des projets de création d'un nouveau transporteur national et ce soutien des acteurs politiques s'est avéré déterminant. Le lancement des activités de la compagnie Nordica à Tallinn en novembre 2015 a permis d'assurer une continuité des services vers un certain nombre de destinations dès le lendemain de la faillite d'Estonian Air. En ce sens, le gouvernement estonien entend assurer le maintien d'une compagnie basée dans la capitale afin de garantir au pays l'existence de connexions aériennes jugées stratégiques vers le pourtour de la mer Baltique[584]. En Lituanie, la création d'Air Lituanica en juillet 2013 résulte d'une initiative lancée par le maire de Vilnius qui considérait que la connectivité aérienne de la ville n'était pas suffisante pour assurer son attractivité. Il faut dire que la disparition de la compagnie nationale FlyLal en 2009,

[582] Voir notamment la partie I-B du chapitre 2 p. 99.
[583] Entretien réalisé auprès du ministère des Finances à Nicosie en juillet 2017.
[584] Entretien réalisé auprès d'acteurs du secteur aérien estonien en novembre 2016.

suivie par la brève activité de Star1 Airlines entre 2009 et 2010, ont rendu pendant près de cinq années le pays dépendant des services d'opérateurs tiers, ce qui impliquait donc souvent de transiter sur le hub d'un des Etats voisins. Parallèlement, l'arrivée de la Lituanie à la présidence du Conseil de l'Union européenne durant l'année 2013 constitue un évènement appuyant le lancement des activités d'Air Lituanica qui opère sa première liaison commerciale entre Vilnius et Bruxelles. Le transporteur n'est cependant pas parvenu à dégager des bénéfices et les autorités locales, soutenant initialement le projet, ont fini par suspendre leur contribution financière, conduisant à la disparition de la compagnie en mai 2015, alors que le transporteur letton Air Baltic – basé à Riga, hub aérien régional durant l'époque soviétique – menait une stratégie parfois agressive, n'hésitant pas à ouvrir des liaisons au départ de Tallinn et Vilnius afin d'affaiblir ses concurrents voisins[585].

Dans un contexte de relations tendues entre l'Union européenne et la Russie, notamment depuis le début de la crise ukrainienne en novembre 2013 et l'annexion de la Crimée en mars 2014 par cette dernière, les Etats baltes tiennent à marquer leur ancrage au sein des institutions occidentales, ce qui passe notamment par le maintien de connexions aériennes vers des pays européens voisins afin de renforcer les liens existants, notamment vers la Scandinavie. Aussi, le « traumatisme » de la disparition d'une compagnie localement basée – ayant par exemple conduit à une chute des investissements, ou encore une diminution notable des flux touristiques dans le cas de la Lituanie au lendemain de la faillite de FlyLal en 2009, ce qui a été suivi avec attention par d'autres Etats dont les compagnies aériennes étaient aussi en difficulté – a conduit de nombreux gouvernements à soutenir des initiatives visant à diversifier les compagnies desservant les aéroports de leur territoire.

Les mesures mises en œuvre, telles que le *Route Development Fund* en Lituanie[586], prévoient notamment l'octroi de subventions aux transporteurs ouvrant des services vers des destinations jugées d'intérêt stratégique par les autorités locales et nationales. Les acteurs ayant initié de tels dispositifs soulignent leur succès en indiquant la hausse du nombre de voyageurs accueillis[587]. Toutefois, l'évolution positive du trafic n'implique pas forcément une réelle diversification de la connectivité aérienne offerte, tandis que les acteurs politiques ont un pouvoir limité afin de stimuler le développement de certaines liaisons. Il leur est dès lors plus difficile de coordonner des projets d'envergure internationale (notamment dans le cadre de coopérations) avec le lancement de routes aériennes visant à faciliter les contacts et les échanges.

Ainsi, même si le transport aérien et la connectivité associée restent perçus comme stratégiques pour les territoires qui s'estiment isolés et/ou en marge des espaces de coopération, tous les gouvernements ne développent pas des mesures identiques afin de soutenir les liaisons aériennes. Face aux échecs répétés et/ou à l'impossibilité juridique de

[585] Entretien réalisé auprès du ministère des Affaires étrangères à Vilnius en novembre 2016.
[586] Voir par exemple la présentation du ministère lituanien des Transports et des Communications accessible à l'adresse suivante : www.sumin.lrv.lt/en/news/additional-support-package-for-development-of-direct-flights-from-lithuania, publié le 13 septembre 2016, consulté en octobre 2016.
[587] Entretien réalisé auprès d'acteurs du secteur aérien lituanien en novembre 2016.

financer de coûteux projets, certains acteurs préfèrent dès lors promouvoir les activités de transporteurs tiers plutôt que de développer un véritable secteur aérien national. Les compagnies dites *low cost* ont particulièrement étendu leurs services dans ces pays, tirant profit des bénéfices immédiats (subventions de collectivités locales, etc.). Néanmoins, leur réseau s'avère souvent instable, les fermetures d'escales, voire de bases entières, sont courantes. Face à de telles évolutions des réseaux aériens, l'influence des acteurs politiques s'avère réduite, tandis que l'arrivée de puissantes compagnies extra-communautaires est perçue comme un moyen de redonner une certaine visibilité internationale aux plateformes dépourvues de compagnie basée.

b) En Hongrie, l'essor des compagnies dites « low cost » comme substitut à la disparition d'une compagnie basée ?

Suite à la disparition de compagnies communautaires localement basées, les Etats ont donc mis en œuvre différentes stratégies en fonction de considérations et ambitions qui leur sont propres, ce qui a conduit à une réévaluation de leurs intérêts. En reposant davantage sur les activités de transporteurs extra-communautaires pour assurer leur connectivité aérienne, certains Etats ont ainsi réorienté leur stratégie, à l'image de la Hongrie qui s'assurait auparavant de prendre des mesures en phase avec les intérêts de Malev lorsque la compagnie exploitait des services aériens. Cela s'est par exemple traduit par le refus des autorités hongroises d'octroyer des droits de 5ème liberté à Qatar Airways alors que la compagnie opérait une route au départ de Doha desservant conjointement Bucarest et Budapest, Malev étant déjà présente sur cet axe à l'époque. En revanche, la situation a évolué depuis la disparition du transporteur hongrois en février 2012, les autorités du pays étant désormais davantage enclines à octroyer de tels droits aux compagnies extra-communautaires[588]. Celles-ci ne sont ainsi que peu regardantes sur l'identité des transporteurs développant des liaisons, l'ouverture de nouvelles routes étant invariablement considérée comme bienvenue[589].

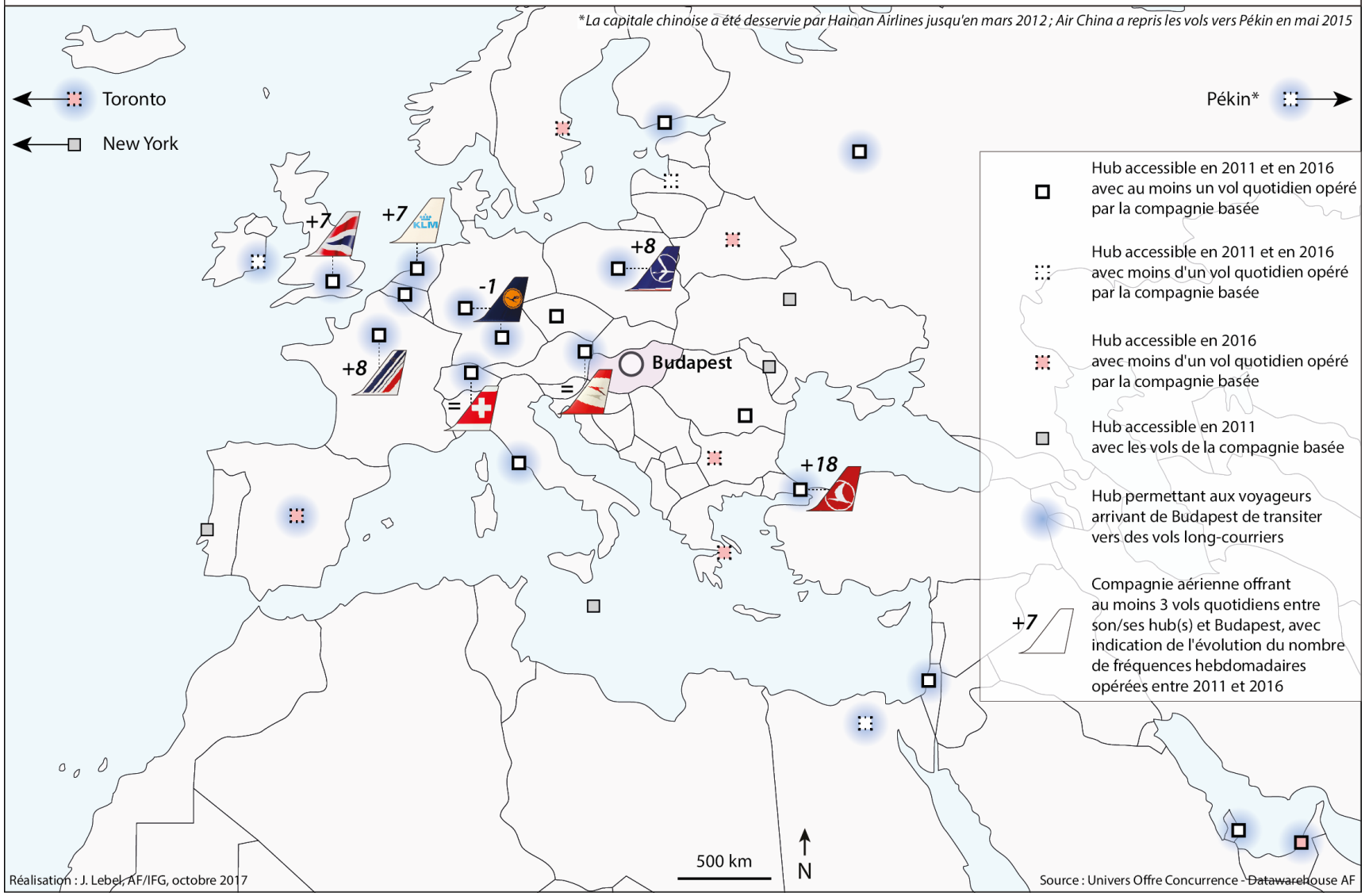
Alors que le développement des acteurs extra-communautaires s'inscrit en concurrence avec les services aériens reliant les hubs européens[590], ces derniers restent des plateformes majeures qui permettent à l'ensemble des Etats membres de disposer d'aéroports d'où rayonnent des routes long-courriers, tout en participant aux dynamiques d'intégration communautaire, ce que montre la figure 42 pour le cas de la Hongrie. Le réseau de Malev venait à l'époque compléter les liaisons intra-communautaires opérées par des compagnies concurrentes, offrant ainsi aux voyageurs une connectivité améliorée vers différents aéroports. A l'inverse, certaines liaisons importantes ne comptent aujourd'hui plus

[588] Voir par exemple TOWNSEND S., "Qatar wins 'fifth freedom' aviation rights with Hungary", *Arabian Business*, publié le 11 octobre 2016, www.arabianbusiness.com/qatar-wins-fifth-freedom-aviation-rights-with-hungary-648662.html, consulté en août 2017.
[589] Entretien réalisé auprès du ministère du Développement à Budapest en août 2017.
[590] Voir la partie III du chapitre 1 p. 60.

Figure 42.

Le rôle majeur des hubs européens pour assurer la connectivité aérienne de la Hongrie suite à la disparition de Malev

Evolution de l'accessibilité des hubs internationaux au départ de Budapest entre 2011 et 2016



qu'une seule compagnie basée, à l'image d'Air France entre Paris et Budapest qui n'opère désormais que face au transporteur dit « *low cost* » Easyjet. Une certaine hausse des tarifs a par ailleurs pu être observée parmi les transporteurs cargo offrant des services au départ de l'aéroport de la capitale hongroise[591] au lendemain de la disparition de Malev, traduisant une réduction de la concurrence entre les acteurs sur ce segment. Certaines compagnies basées ont néanmoins ouvert des routes depuis leur hub vers Budapest, tirant profit d'une concurrence directe inexistante due à l'absence d'un autre transporteur « de pavillon » exploitant cette même ligne (SAS depuis Stockholm, ou encore Iberia depuis Madrid). Les fréquences opérées restent faibles en revanche, reflétant une connectivité directe relativement dégradée.

On peut par ailleurs observer que la disparition de Malev n'a conduit qu'à une hausse limitée des fréquences opérées par les principaux concurrents basés : seul Turkish Airlines se démarque avec l'ajout de 18 fréquences hebdomadaires entre 2012 et 2016, traduisant la forte dynamique d'expansion du transporteur turc. Dans le même temps, Air France, KLM, British Airways et LOT Polish Airlines n'ont ajouté qu'un vol quotidien supplémentaire. Enfin, les compagnies du groupe Lufthansa n'enregistrent, quant à elles, quasiment aucune évolution. Ainsi, la cessation des liaisons opérées par Malev ne semble pas avoir créé de réelles opportunités de développement pour les principaux transporteurs communautaires « de pavillon »[592]. On peut par ailleurs souligner que la présence d'une compagnie basée à Budapest permettait aux autres transporteurs ouvrant des routes vers cet aéroport de disposer d'un potentiel partenaire avec lequel développer des accords de partages de codes et ainsi s'appuyer sur le trafic de transit. C'est notamment dans ce contexte qu'American Airlines exploitait une route entre New York et Budapest, ou encore Hainan Airlines depuis Pékin, deux liaisons qui ont été suspendues au lendemain de la disparition de Malev.

Même si quelques vols long-courriers sont apparus au cours des dernières années – illustrés par la desserte de Toronto avec Air Canada durant la saison estivale, et surtout Dubaï avec Emirates Airline qui opère désormais un vol quotidien vers la capitale hongroise –, ce sont surtout les transporteurs « *low cost* » qui progressent le plus. En 2011, Malev opérait environ 50% des fréquences offertes au départ de l'aéroport de Budapest, tandis que les compagnies dites « *low cost* » en exploitaient à peine plus de 15%. En 2016, la part des fréquences opérée par ces dernières a atteint près de 55%[593], reflétant notamment le fort développement de la compagnie Wizz Air qui déploie un réseau paneuropéen au départ de plusieurs aéroports du continent, Budapest étant devenue l'une de ses « bases » les plus importantes.

[591] PWC, 2014, *Overview of air transport and current and potential air connectivity gaps in the CESE region*, 111 p., étude destinée à la Commission européenne.

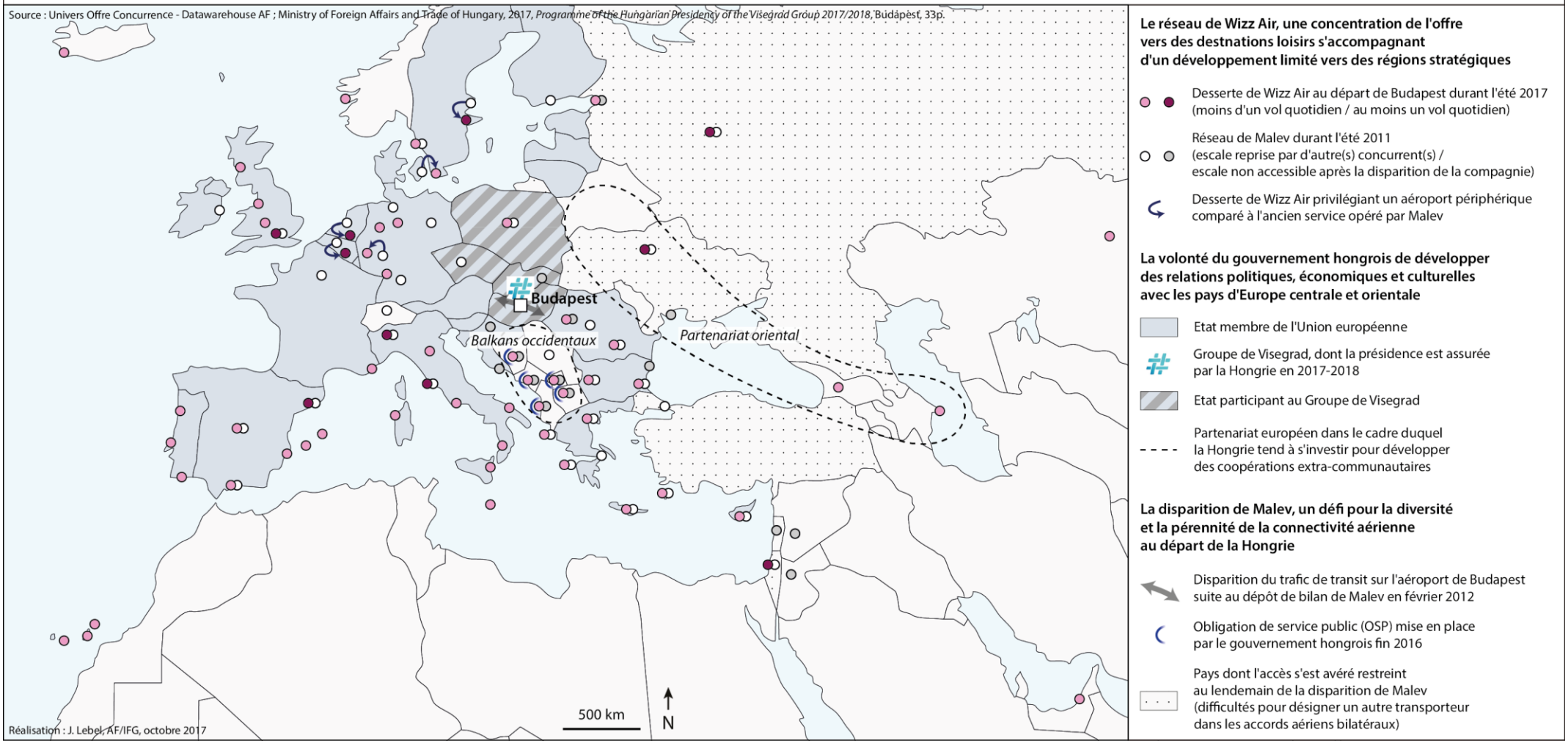
[592] Il convient toutefois de souligner qu'en 2011 Turkish Airlines n'exploitait qu'un vol quotidien entre Istanbul et Budapest, contre déjà environ trois rotations quotidiennes pour Air France, KLM, British Airways, Swiss International Air Lines et Austrian Airlines au départ de leurs hubs respectifs. Lufthansa opérait quant à elle déjà près de cinq vols quotidiens au départ de Munich, ainsi que depuis Francfort. Les marges de progression de chaque transporteur au départ de leurs hubs respectifs étaient donc relativement différentes.

[593] Informations issues des bases de données « Offre concurrence » d'Air France.

Figure 43.

L'essor des transporteurs *low cost*, un substitut efficace à la connectivité aérienne offerte par une compagnie de pavillon disparue ?

Le développement de Wizz Air en Hongrie, une stratégie hybride tirant à la fois profit des flux touristiques et des coopérations internationales mises en oeuvre par les acteurs politiques



Un tel développement des acteurs *low cost* conduit dès lors à s'interroger sur leur capacité à se substituer aux services exploités par les compagnies basées « de pavillon », telles que Malev, comme cela est illustré sur la figure 43. Une analyse de l'évolution du réseau offert au départ de Budapest après la disparition du transporteur hongrois montre certes une croissance très nette des activités de Wizz Air qui a ouvert de nouvelles escales, notamment en reprenant des lignes anciennement opérées par Malev. Toutefois, la compagnie dite « *low cost* » n'opère généralement que peu de fréquences (la majorité des escales ne sont accessibles qu'avec moins d'un vol quotidien). Cela découle de la stratégie poursuivie dans le cadre d'un modèle *low cost*, à savoir l'exploitation d'une flotte homogène qui empêche d'adapter les fréquences des vols en fonction de la demande, les compagnies n'ayant que peu de marge de manœuvre pour moduler les capacités déployées sur leurs lignes.

Ainsi, ces compagnies privilégient des destinations loisirs où la demande s'avère être suffisante pour déployer de larges appareils[594], tandis que les fréquences restent faibles afin de ne pas créer une situation de surcapacité. Ce type de vol n'est donc pas adapté aux passagers voyageant pour motif affaires, ceux-ci opérant souvent des déplacements se caractérisant par un aller-retour pouvant s'effectuer dans la journée. Par ailleurs, les compagnies dites « *low cost* » n'offrent que rarement des vols en correspondance, ne permettant donc pas aux voyageurs d'accéder au réseau long-courrier de transporteurs partenaires, comme c'est le cas avec les compagnies basées. Enfin, les acteurs *low cost* peuvent privilégier les plateformes périphériques afin de réduire les coûts d'exploitation vers certaines escales, notamment vers les grandes villes européennes : on retrouve une telle stratégie dans le réseau de Wizz Air avec des dessertes excentrées pour les villes de Bruxelles, Stockholm, ou encore Francfort.

La compagnie Ryanair s'est, quant à elle, aussi développée à Budapest au lendemain de la disparition de Malev, tirant profit de l'absence de concurrents sur certains axes. Toutefois, loin de venir combler le réseau de l'ancienne compagnie basée hongroise, la stratégie déployée par le transporteur « *low cost* » s'est caractérisée par une instabilité du réseau, les escales desservies évoluant fortement d'une saison à l'autre, montrant la volonté de la compagnie de saisir des opportunités immédiates sans s'intéresser au développement à long terme de routes stratégiques pour le pays. L'annonce faite par la compagnie en février 2018 quant à l'ouverture prochaine de deux services hebdomadaires entre Budapest et Amman a pu enthousiasmer certains acteurs, à commencer par l'aéroport de la capitale hongroise[595], mais il n'est pas certain que la liaison s'inscrira dans la durée et permettra à la Hongrie et à la Jordanie d'en tirer de véritables bénéfices.

[594] On pourra ici rappeler que Malev opérait des liaisons régionales, notamment vers les Balkans, avec des appareils de taille réduite (par exemple des Bombardier Dash 8 Q-400 pouvant accueillir environ 70 passagers), alors que Wizz Air n'exploite aujourd'hui que des Airbus A320 et A321 comportant respectivement 180 et 230 sièges.

[595] "Jordan joins Ryanair's Budapest route roll call", *Arabian Aerospace*, publié le 5 février 2018, www.arabianaerospace.aero/jordan-joins-ryanair-s-budapest-route-roll-call.html, consulté en février 2018.

Un tel modèle d'exploitation tend donc à favoriser, certes, les flux touristiques, poussant les compagnies dites « *low cost* » à développer leur réseau vers des régions correspondant à ce type de trafic, telles que le bassin méditerranéen. Néanmoins, ces flux tendent à s'uniformiser, les acteurs hongrois du tourisme haut de gamme ayant enregistré un certain déclin de leur secteur depuis la disparition de Malev. Par ailleurs, les autres segments de trafic se retrouvent fragilisés, ce que constate aujourd'hui l'aéroport de Budapest, notamment à travers la disparition du trafic de transit. Enfin, les acteurs économiques locaux semblent, quant à eux, relativement affectés par la disparition de Malev : General Electric – qui dispose d'un siège régional en Hongrie – a par exemple expliqué devoir supporter des coûts supplémentaires pour assurer les déplacements professionnels de certains salariés, tandis que l'entreprise s'est vue contrainte de déplacer le lieu d'une conférence en raison du manque de liaisons aériennes permettant de rejoindre facilement Budapest[596].

La disparition d'une compagnie basée a donc eu des conséquences concrètes sur les différents types de trafic enregistrés au cours des dernières années, tandis que les acteurs se trouvent contraints de réorganiser leur stratégie, davantage focalisée sur les flux touristiques transportés aujourd'hui par les compagnies dites « *low cost* ». De façon générale, c'est toute la structure de la connectivité aérienne offerte au départ de Budapest qui se trouve affectée : la suspension des services opérés par un transporteur « de pavillon » dont la stratégie s'appuyait notamment sur le trafic de transit a conduit à la disparition de certaines escales qui étaient auparavant rentables grâce à l'apport de passagers internationaux sur le hub de la capitale hongroise. Les liaisons connectant la Hongrie à la région des Balkans occidentaux ont ainsi subitement disparu et n'ont pas été reprises par d'autres transporteurs. C'est également le cas de quelques dessertes auparavant offertes par Malev au Proche-Orient, tandis que l'instabilité actuelle de la région ne constitue pas un contexte favorable pour une éventuelle réouverture de ces lignes.

Enfin, le renouvellement des accords bilatéraux encadrant les droits de trafic entre la Hongrie et certains Etats orientaux extra-communautaires (Russie, Ukraine, Turquie et Israël) s'est avéré difficile, les autorités hongroises souhaitant désigner un autre transporteur en lieu et place de Malev dans ces mêmes accords. Les autorités des pays tiers concernés étant plus ou moins réticentes à intégrer d'autres transporteurs communautaires dans les clauses bilatérales, les négociations ont nécessité un certain temps avant d'aboutir (ce qui peut durer plusieurs mois, voire plusieurs années en cas de désaccord important). Une telle situation s'est ainsi traduite par une absence de continuité des connexions aériennes entre Budapest et ces mêmes Etats après la disparition de la compagnie hongroise[597].

Bien que le gouvernement hongrois de Viktor Orban, ouvertement eurosceptique, n'apparaisse que modérément intéressé par les questions de connectivité internationale, celui-ci entend favoriser des coopérations avec des Etats se situant en dehors de l'Union européenne, une façon de placer la Hongrie en retrait de la dynamique de coopération

[596] PWC, 2014, *op. cit.*
[597] Entretien réalisé auprès du ministère du Développement à Budapest en août 2017.

communautaire. Toutefois, les autorités hongroises cherchent aussi à développer des partenariats avec les Balkans occidentaux et les Etats d'Europe orientale dans le cadre de programmes de rapprochement mis en œuvre par la Commission européenne (politique de voisinage). Le manque de connexions aériennes permettant d'accéder aux Etats concernés au départ de Budapest a notamment poussé les autorités du pays à se rapprocher de Wizz Air et du gestionnaire de l'aéroport de Budapest afin d'élaborer un projet commun visant à ouvrir des liaisons vers ces régions. Cela s'est de fait traduit par la mise en œuvre de contrats d'Obligation de service public (OSP) à la fin de l'année 2016 afin de disposer de liaisons vers les capitales des Balkans occidentaux. En participant à un tel projet, Wizz Air se voit tenu d'opérer un nombre minimum de fréquences (seulement deux vols hebdomadaires), tout en étant assuré d'obtenir des subventions publiques de la Hongrie visant à combler les pertes de la compagnie pour l'exploitation de ces liaisons[598].

Les mesures mises en œuvre afin de stimuler les échanges entre la Hongrie et des Etats extra-communautaires apparaissent cependant très limitées. Elles traduisent malgré tout un certain constat des autorités nationales qui ne peuvent développer des projets d'envergure internationale sans travailler à améliorer la connectivité aérienne de la Hongrie. Même s'il n'est pas certain que la stratégie du gouvernement soit efficace, celle-ci répond néanmoins à l'ambition immédiate des autorités nationales. Ces dernières cherchent en effet à se rapprocher d'autres Etats et donc étendre l'influence de la Hongrie, tout particulièrement auprès d'entités qui pourraient être un jour amenées à intégrer l'Union européenne. De fait, dans le cadre de sa coopération avec les Etats des Balkans occidentaux, le gouvernement hongrois apparaît comme un soutien à la candidature de ces pays pour rejoindre l'UE[599]. En ce sens, la Hongrie ambitionne probablement d'étendre son *soft power* auprès de ces mêmes Etats et espère sans doute peser davantage au sein des institutions communautaires dans le futur, en comptant ainsi sur de potentiels nouveaux alliés.

Par ailleurs, l'arrivée de la Hongrie à la présidence du groupe de Visegrad pour la période 2017-2018 constitue une opportunité pour le pays de se faire davantage entendre aux côtés de la Pologne, de la République Tchèque et de la Slovaquie sur la scène européenne. En révélant le programme de la présidence hongroise du groupe, sous le slogan « V4 Connects », les autorités du pays ont affiché la volonté de la Hongrie et ses voisins de développer les canaux de communication, notamment vers les Etats d'Europe orientale ainsi que la région des Balkans[600].

---

[598] MASLEN R., "Wizz Air secures Hungarian PSO rights to serve Balkan capitals", *Routes Online*, publié le 21 décembre 2016, www.routesonline.com/news/29/breaking-news/270520/wizz-air-secures-hungarian-pso-rights-to-serve-balkan-capitals/, consulté en octobre 2017.

[599] Communiqué du ministère hongrois des Affaires étrangères intitulé "Hungary's V4 Presidency pays particular attention to supporting Western Balkans", publié le 20 septembre 2017 et accessible à l'adresse suivante www.kormany.hu/en/ministry-of-foreign-affairs-and-trade/news/hungary-s-v4-presidency-pays-particular-attention-to-supporting-western-balkans, consulté en octobre 2017.

[600] *V4 Connects – Presidency Programme*, publié au printemps 2017 par le ministère hongrois des Affaires étrangères et accessible à l'adresse suivante

Même si les ambitions sont réelles, les quelques services de Wizz Air au départ de Budapest ne permettront sans doute pas, pour le moment, à la Hongrie de peser véritablement dans ces régions, d'autant plus face aux hubs de Vienne, ou encore de Varsovie où la compagnie LOT Polish Airlines entend devenir « *le transporteur qui connecte l'Europe centrale et orientale au reste du monde* »[601]. Alors que le gouvernement polonais se montre également de plus en plus critique envers les institutions européennes, une convergence d'intérêts pourrait pourtant émerger entre la Hongrie et la Pologne. Les autorités hongroises ne semblent, certes, pas appuyer de rapprochements particuliers en matière d'aviation civile, mais on pourra tout de même noter que la cérémonie organisée par LOT Polish Airlines sur l'aéroport de Budapest en juillet 2017 – après l'annonce concernant l'ouverture de deux routes vers les Etats-Unis –, avec la venue d'un des premiers Boeing 787 ayant intégré la flotte de la compagnie, a réuni des officiels polonais et hongrois[602].

c) La saisonnalité de la connectivité aérienne, un défi pour l'intégration communautaire de Chypre

Face à la disparition de la compagnie basée Cyprus Airways en janvier 2015, l'île de Chypre s'est également trouvée confrontée à une transformation de la connectivité aérienne desservant le pays. Néanmoins, l'île reste affectée depuis de longues années par des tensions avec la Turquie qui occupe une partie de son territoire depuis 1974. Le secteur touristique représentait avant la faillite du transporteur localement basé une part majeure de l'activité économique de l'île, se traduisant par une connectivité reposant principalement sur le trafic assuré par des vols *charter*, ainsi qu'une forte saisonnalité de l'offre (suspension de nombreuses escales durant la saison hivernale). Alors que Cyprus Airways se trouvait en grande difficulté durant ses dernières années d'exploitation, la compagnie ne constituait pas un acteur de large envergure sur les aéroports chypriotes. Toutefois, elle permettait au pays de disposer d'un outil opérant des routes sur l'ensemble de l'année vers d'importantes villes du pourtour de la Méditerranée orientale, ainsi que des capitales européennes[603].

La localisation géographique de l'île de Chypre à l'extrême sud-est de l'Union européenne rend le pays dépendant des liaisons aériennes, notamment pour assurer son intégration communautaire. Cyprus Airways revêtait donc une dimension symbolique forte pour le pays dont une part importante de la population a pu être amenée à s'installer à l'étranger, à l'image des étudiants chypriotes qui partent, pour certains d'entre eux, étudier

http://v4.gov.hu/download/d/7d/02000/Hungarian%20V4%20Presidency%20Programme.pdf, consulté en octobre 2017.

[601] Voir le site internet de LOT Polish Airlines http://corporate.lot.com/pl/en/about-us, consulté en octobre 2017.

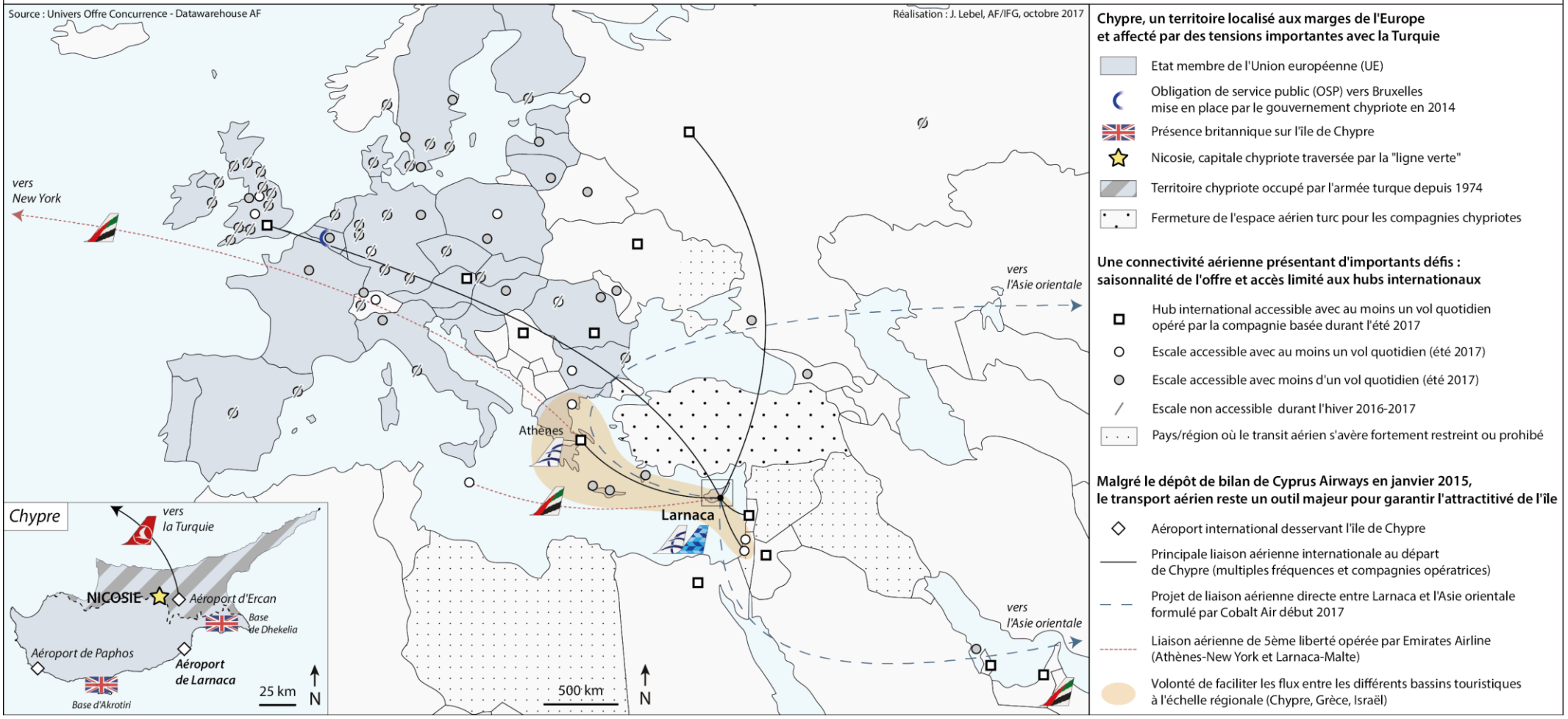
[602] Voir "Budapest Airport celebrates historical milestone with US route announcement; LOT Polish Airlines to begin New York and Chicago", publié le 10 juillet 2017, www.anna.aero/2017/07/10/budapest-airport-marks-historical-milestone-hungarian-aviation-new-direct-routes-us/, consulté en octobre 2017.

[603] Entretien réalisé auprès du ministère des Finances à Nicosie en juillet 2017.

Figure 44.

La connectivité aérienne, ou outil indispensable pour assurer l'attractivité et la pérennité des activités de l'île de Chypre

Entre les besoins d'une intégration européenne et la nécessité de soutenir le secteur touristique dans un contexte marqué par des défis géopolitiques internes et régionaux



au Royaume-Uni, tandis que les contacts économiques et culturels restent conséquents avec la Grèce, ce qui induit d'importants flux entre ces deux pays[604].

Finalement, plutôt qu'un profond bouleversement de la connectivité aérienne de l'île, la disparition de Cyprus Airways s'est davantage traduite par un renforcement des tendances qui étaient déjà à l'œuvre auparavant. On retrouve ainsi aujourd'hui une présence accrue des compagnies dites « *low cost* » exploitant des vols *charter* et/ou réguliers. Comme le montre la figure 44, la saisonnalité de l'offre reste, quant à elle, très forte, certains espaces européens étant quasi inaccessibles durant la saison hivernale, tels que la péninsule ibérique, ou encore le bassin de la Ruhr. Parallèlement, des Etats disposant de connexions variées pendant l'été voient leur accès largement restreint durant une partie de l'année, à l'image du Royaume-Uni et des pays scandinaves.

Les connexions aériennes reliant Chypre aux hubs européens sont concentrées vers quelques plateformes : le maintien d'une présence britannique sur l'île à travers l'existence de deux bases militaires stimule le trafic vers le Royaume-Uni et tout particulièrement Londres. Vienne est également relativement bien desservie tout au long de l'année grâce à la stratégie d'Austrian Airlines qui s'appuie notamment sur le trafic de transit entre l'Europe occidentale et les régions orientales. On notera ainsi que les services offerts par British Airways et Austrian Airlines au départ de Larnaca permettent de rejoindre le continent américain en transitant par les hubs de ces deux compagnies. Les liaisons vers Moscou sont, quant à elles, très développées du fait des flux touristiques importants entre la Russie et l'île de Chypre, tandis que les dessertes d'Athènes, Beyrouth, ou encore du Caire illustrent davantage l'existence de contacts régionaux, notamment d'ordre économique.

Les compagnies du Golfe (Qatar Airways et Emirates Airline) sont également présentes sur l'île, exploitant des services réguliers quotidiens entre leurs hubs et l'aéroport de Larnaca. Le développement de ces dessertes est d'ailleurs perçu de façon positive par les autorités et les acteurs économiques locaux, ces derniers soulignant les possibilités d'accès vers l'Asie du Sud et de l'Est qui en découlent[605]. L'émergence de ces connexions s'accompagne d'un fort intérêt pour les acteurs du secteur touristique à développer des stratégies visant à stimuler les flux touristiques au départ de ces mêmes régions. Pour autant, les acteurs locaux restent conscients de l'attractivité limitée de l'île, préférant donc soutenir des coopérations avec les régions balnéaires voisines (îles grecques et Israël) afin de favoriser le transit des flux touristiques au sein de ce même espace. L'existence de connexions aériennes reste donc indispensable pour assurer l'intégration de Chypre au sein d'un tel bassin dont l'activité repose principalement sur le tourisme[606].

[604] Entretien auprès d'un organisme chargé d'assurer la promotion de Chypre pour les investisseurs étrangers, réalisé à Nicosie en juillet 2017.
[605] Entretiens divers réalisés à Nicosie en juillet 2017.
[606] Entretien réalisé auprès de Cyprus Tourism Organisation à Nicosie en juillet 2017.

L'expansion d'Emirates Airline à travers des routes de 5ème liberté entre Larnaca et Malte, ainsi qu'entre Athènes et New York[607] s'avère être relativement bien perçue depuis l'île de Chypre, tandis que ces services entrent en concurrence avec les vols opérés par d'autres compagnies, notamment des transporteurs communautaires et américains sur l'axe transatlantique. Face au manque de connectivité aérienne permettant d'accéder à des escales intercontinentales – ce que la disparition de Cyprus Airways n'a fait que renforcer –, les autorités du pays se montrent enclines à octroyer des droits de 5ème liberté aux acteurs intéressés par de telles routes, avec l'espoir de stimuler le trafic[608].

Même si les flux touristiques progressent fortement, d'autant plus ces dernières années, une uniformisation du trafic peut être observée, tout particulièrement à travers les statistiques qui indiquent une baisse des dépenses effectuées par les touristes accueillis. Aussi, les acteurs économiques de l'île soulignent le fait que la connectivité aérienne de l'île pourrait être améliorée, notamment en dehors des bassins d'origine des touristes visitant l'île[609]. Face à la disparition de Cyprus Airways, la compagnie grecque Aegean Airlines a certes repris des liaisons auparavant opérées par le transporteur chypriote – sa présence à plus long terme reste cependant à démontrer –, tandis que des acteurs locaux ont également émergé, tels que Tus Airways (qui exploite des vols dans le bassin méditerranéen oriental) et Cobalt Air, adoptant tous les deux un modèle « *low cost* ». Enfin, la relance de Cyprus Airways opérée en juin 2017, après que le gouvernement ait cédé le nom et le logo de la compagnie disparue à des acteurs privés, notamment la maison-mère du transporteur russe S7 Airlines, apparait encore comme une dynamique fragile (le réseau exploité est pour l'heure très limité)[610].

En détenant le capital de l'ancienne Cyprus Airways, l'Etat pouvait utiliser la compagnie comme un outil stratégique, notamment afin de soutenir le développement du secteur touristique en favorisant les flux depuis certaines régions. Ainsi, même si certaines routes n'étaient pas rentables pour le transporteur basé, ce dernier était invité à poursuivre leur exploitation en raison des bénéfices que le trafic apportait pour le secteur touristique de l'île[611]. De telles coopérations entre les acteurs politiques et les compagnies ne sont aujourd'hui plus possibles et les projets portés par certains acteurs paraissent très incertains, tels que l'ambition affichée par Cobalt Air d'ouvrir une route long-courrier vers l'Asie Orientale (Pékin a été évoquée). La faisabilité d'un tel projet laisse dubitatifs certains acteurs chypriotes, notamment en raison de la faible envergure de la compagnie et des problèmes concernant le

[607] Certes, Emirates Airline n'entretient pas de partenariat avec une compagnie exploitant des vols entre Larnaca et Athènes. Néanmoins, des billets combinant les services de différentes compagnies sont proposés par certains distributeurs en ligne. Ainsi, leurs offres peuvent par exemple associer un vol d'Aegean Airlines entre Chypre et la Grèce, puis le vol d'Emirates vers New York.
[608] Entretien réalisé auprès des autorités de l'aviation civile chypriotes en juillet 2017.
[609] Entretiens divers réalisés à Nicosie en juillet 2017.
[610] MASLEN R., "'New' Cyprus Airways starts to load relaunch schedules", *Routes Online*, publié le 10 avril 2017, www.routesonline.com/news/29/breaking-news/272319/new-cyprus-airways-starts-to-load-relaunch-schedules/, consulté en juillet 2017.
[611] Entretien réalisé auprès de Cyprus Tourism Organisation à Nicosie en juillet 2017.

transit des vols au-dessus de certaines régions du Moyen-Orient, tandis que les compagnies chypriotes restent bannies de l'espace aérien turc[612].

Les tensions entre la Turquie et le gouvernement chypriote affectent de fait le trafic aérien et l'occupation turque sur la partie nord de l'île a conduit les autorités chypriotes à interdire aux voyageurs internationaux de se rendre sur l'île en utilisant l'aéroport d'Ercan qui se trouve en territoire occupé – mais s'avère être géographiquement plus proche de la capitale Nicosie que ne l'est l'aéroport de Larnaca. La plateforme est uniquement desservie par des compagnies turques, dont Turkish Airlines, et l'accès au large réseau offert par cette dernière, via son hub d'Istanbul, a dans les faits pu conduire certains Chypriotes à utiliser les services aériens de la compagnie turque lors de leurs déplacements internationaux[613].

Les défis en matière de connectivité aérienne restent donc nombreux pour l'île de Chypre où les compagnies communautaires « de pavillon » sont peu présentes. Les flux s'avèrent être en effet davantage captés par les transporteurs « *low cost* » qui peuvent s'appuyer sur l'essor du tourisme, tandis que les compagnies extra-communautaires tirent profit de la localisation de Chypre à la périphérie de l'Europe pour mettre en avant l'attractivité de leur réseau vers l'Asie via leurs puissants hubs. La disparition de Cyprus Airways a constitué un « traumatisme » pour la population et les autorités nationales qui n'ont aujourd'hui plus qu'une influence limitée sur l'évolution des connexions aériennes reliant Chypre aux autres pays, l'île s'avérant plus dépendante que jamais du secteur touristique et relativement isolée dans un environnement régional instable.

III – Réévaluer le rôle stratégique du transport aérien face aux enjeux posés

A – Souligner les véritables défis et ouvrir les débats actuels

a) Des intérêts propres aux régions d'ancrage des différents acteurs concernés

L'essor de puissants transporteurs, tels qu'Emirates Airline, Qatar Airways, Etihad Airways et Turkish Airlines, pousse de nombreux acteurs – à commencer par les compagnies aériennes concurrentes – à prendre position en fonction de leurs intérêts immédiats, excluant souvent des débats portant sur les questions de concurrence les enjeux qui se posent à plus long terme, tels que les évolutions de la connectivité aérienne mondiale. De fait, les bénéfices directs apportés aux consommateurs (baisse des tarifs et extension de l'offre) sont largement mis en avant, en ignorant la façon dont certains acteurs politiques, à l'image de la Turquie ou

[612] Entretien réalisé auprès du ministère des Finances à Nicosie en juillet 2017.
[613] Entretien réalisé auprès du ministère des Finances à Nicosie en juillet 2017.

encore des émirats du Golfe, utilisent le transport aérien en fonction d'objectifs adaptés à leurs ambitions.

De fait, les intérêts de ces différents acteurs s'avèrent être propres à leur région d'ancrage, ils poursuivent donc des stratégies visant à appuyer leur positionnement et renforcer leur pouvoir, tout en affrontant des enjeux régionaux. Comme cela a été souligné auparavant, les émirats de Dubaï, d'Abu Dhabi et du Qatar bénéficient tout particulièrement de leur intégration mondiale – à travers les larges réseaux exploités par les compagnies localement basées – pour s'émanciper d'une région instable, notamment marquée par une rivalité importante entre l'Arabie Saoudite et l'Iran. Les liaisons aériennes qui les relient au reste du monde leur permettent parallèlement de s'imposer davantage sur la scène internationale et de consolider de fortes relations d'interdépendance avec différents pays de la planète. En ce qui concerne la Turquie, le pays peut s'assurer des débouchés pour les exportations nationales qui constituent un pilier majeur de l'économie turque. Ainsi, les autorités entendent s'appuyer sur le rayonnement international du pays et construire un réseau d'influence que les liaisons de Turkish Airlines viennent dès lors matérialiser.

Les émirats du Golfe et la Turquie mettent en œuvre des stratégies locales qui leur permettent de porter des intérêts qui leur sont propres. Le développement du secteur aérien basé dans ces entités politiques joue un rôle majeur dans ces mêmes stratégies et l'on peut donc considérer que l'extension des activités des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines s'inscrit au-delà de considérations purement commerciales. L'utilisation du transport aérien par des acteurs politiques n'est cependant pas un phénomène nouveau, les liens existant ayant même bien souvent accompagné le développement de nombreuses compagnies « de pavillon », comme cela a pu être observé au cours du XXème siècle avec Pan American Airways aux Etats-Unis – qui était certes un acteur privé mais faisait office de porte-drapeau américain en se développant en fonction des intérêts des acteurs politiques –, et encore aujourd'hui avec l'essor des transporteurs chinois. Toutefois, la croissance inédite des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines pose des défis certains et doit inviter les différents acteurs de l'aérien à s'interroger sur les enjeux qu'elle soulève, tout particulièrement à travers les ambitions portées par les acteurs politiques qui soutiennent le développement de ces transporteurs[614].

Les intérêts des émirats du Golfe et de la Turquie n'apparaissent en effet pas forcément en phase avec ceux d'autres Etats de la planète, d'autant plus si ces derniers sont extérieurs au Moyen-Orient. A l'échelle européenne, en venant mettre en péril certaines liaisons directes offertes au départ du continent, et même en fragilisant la connectivité aérienne intra-européenne, le développement des services opérés par les compagnies du Golfe et Turkish Airlines a aujourd'hui des effets directs sur le secteur aérien communautaire. Au-delà de la question des subventions – qu'il semble difficile de critiquer sur le principe puisqu'un Etat reste libre d'élaborer ses propres stratégies, notamment en matière d'aviation civile s'il souhaite faire de ce secteur un outil au service de ses intérêts – et de leurs

[614] Voir les chapitres 3 et 4 de la deuxième partie de la thèse p. 141.

conséquences sur la possibilité d'une concurrence « loyale » dans un environnement de plus en plus ouvert, ce sont donc davantage les liens entre les compagnies aériennes et les acteurs politiques auxquels il convient de prêter attention, et tout particulièrement à travers les ambitions que nourrissent ces mêmes acteurs.

b) Une prise en considération plus large des bénéfices apportés par la connectivité

La connectivité aérienne apparaît donc comme un élément important parmi les différents enjeux qui se posent aujourd'hui dans un contexte de concurrence accrue du fait de l'expansion de puissants transporteurs. A travers les liaisons directes qu'elles procurent, les compagnies basées restent des acteurs majeurs pour les économies locales qui bénéficient d'une certaine visibilité internationale et de possibilités de contact démultipliées avec d'autres régions. Différentes études ont été réalisées afin de souligner la contribution du secteur aérien au PIB et de façon générale au développement économique d'un territoire[615]. Cet argument s'avère être largement repris par les promoteurs d'un essor continu des services aériens, quels que soient leurs opérateurs.

Par ailleurs, les transporteurs localement basés évoluent généralement en phase avec les intérêts de leur territoire d'ancrage, afin de satisfaire à la demande existante, tout en tirant profit des opportunités potentielles découlant des actions entreprises par des acteurs politiques et économiques notamment (construction de partenariats, renforcement de coopérations, etc.). Les transporteurs tiers apparaissent dès lors moins adaptés pour répondre de façon efficace à des besoins locaux – ceux-ci poursuivent des objectifs propres à leurs territoires d'ancrage –, tandis que leur développement ne s'inscrit pas nécessairement dans la durée au sein de certaines régions.

Le transport aérien mérite cependant d'être envisagé au-delà des questions économiques, les liaisons opérées bénéficiant de fait à de nombreux autres domaines qui restent encore aujourd'hui rarement pris en considération. On pourra ainsi souligner le rôle majeur que les réseaux aériens revêtent en assurant une certaine cohésion territoriale et une intégration au sein d'un espace régional. A l'échelle du continent européen, le réseau intra-communautaire des compagnies localement basées participe en effet aux dynamiques portées par l'UE, tandis que ces mêmes compagnies peuvent venir appuyer plus largement les contacts qui émergent dans le cadre de la « politique de voisinage ».

Les segments culturel et éducatif méritent eux aussi d'être pris en considération puisqu'ils impliquent également des relations et coopérations diverses entre différentes régions, ce que peuvent venir matérialiser les lignes aériennes. On soulignera d'ailleurs que ces deux domaines participent pleinement au renforcement du *soft power* des Etats, par

[615] Voir par exemple Air Transport Action Group, 2005, *The economic & social benefits of air transport*, Genève, 32 p., accessible à l'adresse suivante : www.icao.int/Meetings/wrdss2011/Documents/JointWorkshop2005/ATAG_SocialBenefitsAirTransport.pdf, consulté en septembre 2017 ; On notera ici que les « bénéfices sociaux » ne font l'objet que d'une seule page, tandis que le reste du rapport détaille les contributions économiques du secteur aérien.

exemple à travers le soutien de ces derniers pour le développement des échanges universitaires, ou encore des coopérations culturelles, comme cela a été détaillé au début de ce chapitre. Ainsi, les compagnies basées constituent un relai efficace pour venir accompagner de telles mesures, tout en pouvant apparaître comme un porte-étendard assurant la promotion d'un territoire à l'échelle internationale et ainsi participer à la diffusion de l'influence des acteurs politiques associés à leur développement.

B – Adopter des stratégies à long terme en reconsidérant le rôle et les priorités de chaque acteur

a) Une compréhension nécessaire des positionnements adoptés par les différents acteurs concernés

Différents acteurs régionaux, tels que les aéroports, les collectivités locales ou encore les compagnies aériennes développant un réseau court et moyen-courrier, apparaissent souvent comme des soutiens majeurs de l'essor de liaisons aériennes internationales. Ces acteurs cherchent en effet à garantir leur insertion dans les réseaux mondiaux afin d'en tirer une certaine attractivité, ce qui s'inscrit dans un contexte de concurrence entre les territoires. Pour autant, les liens entre croissance économique et expansion des liaisons aériennes restent complexes et une corrélation ne semble réellement exister qu'en cas d'implication forte de certains acteurs politiques souhaitant atteindre des objectifs précis.

C'est notamment ce que montre les cas de la Turquie et de certains émirats du Golfe où le développement de compagnies localement basées est ajusté en fonction des ambitions portées par ces entités. Une telle stratégie nécessite d'importants investissements qui se traduisent par un soutien direct aux transporteurs associés sous diverses formes. Elle implique aussi le développement de coopérations parallèles avec d'autres acteurs sur la scène internationale (accords commerciaux, coopérations diplomatiques), ainsi qu'une réelle croissance de la présence internationale des entités concernées (investissements auprès d'acteurs économiques d'Etats tiers, construction d'un large réseau diplomatique, organisation d'évènements internationaux, etc.).

Dans un contexte où de nombreux Etats cherchent à bénéficier des activités d'un transporteur localement basé afin de garantir l'existence de liaisons jugées stratégiques – ce qui peut dès lors se traduire par un contrôle ou une influence plus ou moins direct sur les compagnies concernées et le réseau qu'elles exploitent –, des coopérations émergent entre certaines compagnies aériennes. La création de groupes aériens transnationaux et l'essor des alliances permettent en effet une consolidation des activités de nombreux transporteurs à travers la planète. Aussi, des rapprochements se construisent entre certains acteurs d'envergure régionale et des transporteurs plus puissants, à l'image du partenariat entre LOT

Polish Airlines et la compagnie estonienne Nordica dont les activités ont été lancées au lendemain de la disparition d'Estonian Air, traduisant les difficultés de nombreux Etats de taille limitée pour assurer le maintien des activités d'un transporteur localement basé. En s'associant, les deux compagnies communautaires ont pu créer des synergies et garantir l'existence de liaisons aériennes au départ de l'Estonie tout en renforçant la position du hub de Varsovie. Face à l'essor de puissants acteurs extra-communautaires, de tels rapprochements permettent de mieux affronter les défis qui se posent.

On pourra également souligner la concurrence qui existe entre les différents aéroports européens, ceux-ci cherchant à capter davantage de trafic et bénéficier d'un réseau toujours plus diversifié afin de pouvoir surpasser les autres plateformes. A l'échelle du continent européen, un tel contexte se traduit par une mise en avant des intérêts basés sur la croissance du trafic global plutôt que du maintien de la diversité des liaisons offertes au départ des différents aéroports communautaires. Finalement, au-delà du prestige apporté par l'inauguration de routes connectant des hubs d'envergure mondiale, les aéroports et les collectivités locales cherchent avant tout à assurer leur intégration au sein des réseaux de la mondialisation contemporaine.

b) Des stratégies qui doivent s'inscrire à plus long terme

Il convient dès lors de reconsidérer les intérêts des Etats et des consommateurs, en s'intéressant davantage aux évolutions sur le temps long. Alors que le développement des compagnies dites « *low cost* » ne vient que partiellement répondre aux attentes de certains acteurs locaux – tels que les collectivités et les aéroports régionaux – du fait de la volatilité du réseau exploité et de la faible diversification des routes généralement proposées (destinations loisirs privilégiées car adaptées à un modèle impliquant des coûts limités et une forte rentabilité), les transporteurs « de pavillon » peuvent en revanche apparaitre comme des opérateurs offrant des dessertes attractives dont le développement s'inscrit davantage dans la durée et s'appuie également sur des coopérations avec d'autres compagnies.

Les liaisons vers un hub d'envergure internationale permettent par ailleurs de générer du trafic de transit et donc de stimuler la demande tout en offrant un accès vers de nombreuses escales. Cet engagement des transporteurs « de pavillon » mérite d'être souligné, à l'image des compagnies ouest-européennes qui permettent aujourd'hui aux aéroports d'Europe centrale et méridionale de bénéficier, par exemple, de multiples connexions vers les Amériques et d'autres continents. Or cet accès facilité – à travers des routes certes indirectes – s'avère être menacé en cas de suspension des dessertes intra-communautaires vers les hubs concernés.

Les dynamiques concernant la diversité de l'offre proposée aux consommateurs doivent également être prises en considération puisque le retrait voire la disparition potentielle de compagnies sur certains axes conduit mécaniquement au renforcement de la position de transporteurs tiers, à l'image des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines entre

l'Europe et l'Asie Pacifique. De telles évolutions peuvent ainsi se traduire par une dépendance accrue des voyageurs à un nombre limité d'opérateurs, ce qui pose d'autant plus question lorsqu'il s'agit de transporteurs tiers se développant dans des régions concernées par la cessation d'activités de compagnies qui étaient localement basées. Ainsi, des situations de quasi-monopole pourraient émerger et entrainer à terme une hausse des tarifs, tandis que de nombreux acteurs ne seraient plus en mesure d'influencer le développement des liaisons qui dépendrait dès lors des stratégies portées par d'autres entités en fonction d'intérêts distincts.

Il apparaît ainsi essentiel pour les Etats de disposer d'un transporteur localement basé – et si possible intégré à l'une des principales alliances – qui constitue un outil sur lequel les acteurs politiques ont encore une marge de manœuvre afin d'assurer la pérennité de connexions aériennes étant en phase avec leurs besoins, tout en développant leurs propres stratégies de façon indépendante ou en partenariat avec des entités voisines qui partagent des dynamiques communes.

C – Le secteur aérien communautaire, un outil indispensable afin de garantir la place de l'UE sur la scène internationale

a) Des compagnies basées qui contribuent aux ambitions portées par l'UE

Les acteurs européens doivent donc prendre conscience de la dimension stratégique que revêt le secteur aérien communautaire, et tout particulièrement les compagnies aériennes localement basées. Ces dernières participent aux dynamiques d'intégration européenne tout en renforçant la cohésion de l'UE à travers l'existence de nombreux services intra-communautaires qui facilitent les contacts entre les Etats-membres et permettent de désenclaver certaines régions périphériques et dépendantes des liaisons aériennes pour s'insérer dans les réseaux de la mondialisation contemporaine. A l'échelle internationale, les transporteurs communautaires constituent des outils essentiels permettant de renforcer le *soft power* des Etats membres et d'appuyer la reconnaissance de l'UE comme un acteur incontournable au sein des dynamiques mondiales (visibilité accrue, multiplication des coopérations, légitimité diplomatique, influence culturelle, échanges internationaux, etc.).

Pour autant, les mesures de libéralisation mises en œuvre par la Commission européenne affectent les activités des transporteurs européens. Certes, de telles décisions ont permis d'assainir partiellement le secteur aérien communautaire (disparition des acteurs les moins performants), tout en définissant un cadre commun s'appliquant à l'ensemble des transporteurs basés sur le continent. Les actions entreprises semblent toutefois ignorer l'envergure stratégique des compagnies aériennes localement basées et l'atout qu'elles constituent pour leurs Etats d'ancrage et plus globalement l'UE dans son ensemble. Ainsi, à travers une obligation stricte de concurrence libre et non faussée accompagnée par une ouverture du marché à différents transporteurs extra-communautaires n'opérant pas selon

des règles communes, le secteur aérien européen s'avère être aujourd'hui fragilisé et sa consolidation reste inachevée.

La stratégie portée par la Commission européenne en matière de transport aérien vise avant tout à offrir aux consommateurs des services aériens bon marché, tout en facilitant les dynamiques d'intégration communautaire à travers le soutien à l'ouverture de nouvelles routes intra-européennes. Les réglementations mises en œuvre se sont avérées efficaces pour stimuler le développement des compagnies dites « *low cost* » qui permettent de répondre aux intérêts immédiats de certains consommateurs. Pour autant, comme cela a été souligné, le réseau de ces mêmes compagnies reste fluctuant et celles-ci n'hésitent pas à mettre en concurrence les différents aéroports dans le cadre de l'ouverture de nouvelles liaisons. Il ne s'agit donc pas d'une réelle consolidation du réseau mais davantage de stratégies opportunistes qui s'intéressent peu aux intérêts à long terme des Etats membres, tandis que la rentabilité de l'ensemble des routes exploitées est perçue comme l'un des principaux critères, si ce n'est le plus important, pour assurer la pérennité des liaisons.

La construction d'un réseau aérien communautaire solide, reposant sur des transporteurs pouvant développer des liaisons internationales en phase avec les besoins des différents Etats membres, n'apparaît pas comme une priorité à travers les mesures portées par les autorités européennes au cours de la décennie écoulée. Les bénéfices apportés par les liaisons opérées par les compagnies communautaires, en termes de soutien à l'extension d'influence de l'UE sur la scène internationale à travers un large réseau de routes permettant des contacts multiples et dont le contrôle reste entre les mains d'acteurs basés dans les Etats membres, semblent donc relativement ignorés. On peut toutefois noter une certaine inflexion depuis la présentation de l'*Aviation Strategy for Europe* fin 2015 qui vient souligner les défis qui se posent aujourd'hui pour le transport aérien européen.

b) Des spécificités propres au secteur aérien qui doivent être prises en compte

L'UE semble malgré tout se passer d'un puissant outil que d'autres acteurs politiques n'hésitent pas à utiliser pour appuyer leurs ambitions à l'échelle mondiale. Les stratégies déployées par ces acteurs – qui s'inscrivent notamment à travers le développement de transporteurs ayant enregistré une forte croissance – peuvent dès lors venir fragiliser les intérêts des Etats membres et de l'UE dans son ensemble. En jouant un rôle majeur à travers un contrôle croissant de la connectivité aérienne mondiale, certains acteurs comme les émirats du Golfe ou encore la Turquie viennent ainsi renforcer leur poids au sein du secteur aérien et au-delà, tout en mettant en péril les activités de transporteurs basés dans d'autres régions. Ces dernières s'avèrent être dès lors davantage dépendantes des liaisons opérées par des puissantes compagnies tierces qui poursuivent des stratégies qui leur sont propres, comme cela a été souligné plus haut.

Aussi, en appliquant des mesures de libéralisation portant sur l'ensemble des modes de transport, la Commission européenne semble privilégier une approche uniforme et néglige

dès lors les spécificités qui caractérisent le secteur aérien. Les défis qui se posent à l'aviation civile européenne ne peuvent en effet être comparés ou associés aux dynamiques d'autres secteurs comme le ferroviaire. De fait, l'ouverture à la concurrence des réseaux de chemin de fer des Etats européens ne revêt pas des enjeux similaires puisque l'implantation de compagnies ferroviaires extra-communautaires sur le rail européen apparaît aujourd'hui très improbable. On pourra enfin rappeler les dangers qu'implique une ouverture trop brutale de certains secteurs à des acteurs tiers, à l'image de l'industrie de l'acier où les acteurs communautaires n'ont aujourd'hui plus qu'un rôle limité, tandis que des Etats extra-européens – tels que la Chine – subventionnent largement leurs propres secteurs tournés vers les exportations[616], impliquant des situations de dépendance croissante.

Il apparaît donc indispensable que l'UE agisse en faveur d'un maintien du secteur aérien communautaire, tout particulièrement en s'assurant de la pérennité des activités des compagnies basées sur le continent qui permettent à l'ensemble des acteurs européens de disposer de liaisons en phase avec les besoins locaux et géographiquement diversifiées. Ces dernières apparaissent comme étant stratégiques pour garantir l'avenir de la connectivité européenne, tant intra-communautaire que vers les autres continents. Les bénéfices et l'attrait qui en découle contribueraient dès lors à ce que l'UE pèse davantage sur la scène internationale et s'assure une certaine légitimité face aux autres acteurs internationaux, notamment à travers de multiples canaux de communication pouvant véhiculer son *soft power* et matérialiser son rayonnement à l'échelle mondiale.

Une telle stratégie ne peut aujourd'hui qu'être développée à l'échelle européenne, les compagnies communautaires opérant de larges réseaux à travers l'ensemble du continent, tandis que les Etats membres adoptent des positionnements plus ou moins divergents. Un tel contexte ne manque d'ailleurs pas d'interroger quant à la réussite des projets portés par les autorités européennes, tout particulièrement dans le cadre de l'*Aviation Strategy for Europe*. De façon plus globale, il s'avère être nécessaire de dépasser l'approche parfois dogmatique de certains officiels européens en matière de concurrence pour mieux se focaliser sur les intérêts de l'UE, tant dans l'immédiat qu'à plus long terme.

[616] Voir par exemple HIMPE R., « L'industrie européenne de l'acier est menacée », *Le Monde*, publié le 4 novembre 2015, www.lemonde.fr/economie/article/2015/11/04/l-industrie-europeenne-de-l-acier-est-menacee_4802963_3234.html, consulté en novembre 2017. A noter que l'auteur était vice-président d'ArcelorMittal et président d'Eurofer (association des entreprises de sidérurgie européennes).

Conclusion

Emirates Airline, Qatar Airways, Etihad Airways et Turkish Airlines ont enregistré une forte croissance au cours des quinze dernières années, ce que l'on peut observer à travers différents paramètres, tels que l'évolution de leurs flottes, l'extension des réseaux d'escales desservies, ou encore leur positionnement en tête de nombreux classements internationaux. Parallèlement, différents indicateurs viennent aussi illustrer l'essor des hubs du Golfe et d'Istanbul au sein des réseaux aériens mondiaux, ce que l'on retrouve à travers l'évolution des capacités offertes entre les différentes régions du monde où le Moyen-Orient et la Turquie se distinguent tout particulièrement.

Un tel développement n'est cependant pas sans conséquences pour de nombreux transporteurs concurrents, à commencer par les acteurs basés sur les continents européen et asiatique. Les compagnies du Golfe et Turkish Airlines captent en effet une demande croissante, ce qui vient s'opérer au détriment des autres transporteurs exploitant un réseau long-courrier. Une telle dynamique met en péril la diversité des compagnies présentes dans certaines régions et entraine des évolutions à différentes échelles. De ce fait, au-delà d'une fragilisation des routes intercontinentales directes sur certains axes, les réseaux aériens intra-régionaux apparaissent également affectés. C'est tout particulièrement le cas du continent européen où les transporteurs communautaires voient l'alimentation de leurs hubs mise en péril, entrainant une diminution des capacités et/ou des fréquences sur certaines routes – si ce n'est une suspension des services. Un tel contexte permet dès lors aux compagnies du Golfe et Turkish Airlines de voir leur position se renforcer, ce qui ne manque pas d'interroger quant à l'émergence potentielle de situations de quasi-monopole sur certains axes.

Le cadre réglementaire européen existant apparaît incomplet et dépassé face aux enjeux qui se posent concernant la croissance inédite de transporteurs bénéficiant d'un soutien massif de la part de leurs Etats d'ancrage (notamment les compagnies du Golfe dont le développement s'appuie sur de larges aides d'Etat, prenant par exemple la forme d'injections directes au capital, tel que cela a pu être révélé au cours des années passées). Les différents acteurs de l'aérien (compagnies, aéroports) ou associés aux dynamiques de ce secteur (Etats, collectivités locales) se caractérisent toutefois par des positionnements divergents face à une révision des législations en vigueur et la mise en œuvre de nouvelles mesures, notamment pour garantir l'existence d'une « concurrence loyale » entre les transporteurs opérant des services sur un même marché.

Les intérêts immédiats apparaissent en effet privilégiés dans un contexte hautement concurrentiel où certains acteurs craignent de se trouver marginalisés, alors que l'organisation des flux aériens se transforme. Les plateformes aéroportuaires cherchent ainsi à assurer la croissance du trafic sur leurs installations, tandis que les collectivités locales et les Etats veulent, quant à eux, garantir leur attractivité à travers leur intégration au sein des réseaux aériens mondiaux. On pourra aussi souligner que les passagers restent avant tout sensibles à

l'évolution des prix des billets, sans oublier le cas de certaines compagnies qui perçoivent un intérêt à se rapprocher d'un puissant « partenaire » garant d'apport de trafic.

Il convient pourtant de s'interroger quant aux enjeux qui se posent à plus long terme, notamment au sujet des évolutions de la connectivité aérienne mondiale dans un contexte où les hubs du Golfe et d'Istanbul tendent à polariser une part croissante du trafic, ce qui vient mettre en péril la diversité des liaisons aériennes directes entre d'autres régions. Les compagnies du Golfe et Turkish Airlines, ainsi que leurs soutiens, préfèrent cependant reléguer au second plan ces questions en valorisant leur essor qui serait, selon eux, associé à une localisation géographique « avantageuse » des hubs concernés. La croissance et l'extension du réseau de ces compagnies sont en parallèle présentées comme la garantie du maintien de nombreux emplois – tant en Europe qu'aux Etats-Unis ou ailleurs – et plus globalement du développement économique des régions accueillant leurs services aériens.

Le développement d'Emirates Airline, de Qatar Airways, d'Etihad Airways et de Turkish Airlines s'inscrit pourtant au-delà de considérations commerciales classiques puisque ces transporteurs restent contrôlés par des acteurs politiques qui entendent tirer différents bénéfices en fonction d'intérêts qui leur sont propres.

Ainsi, le repositionnement des activités de la compagnie turque coïncide avec l'arrivée de l'AKP au pouvoir en Turquie en 2002 qui vient renouveler les ambitions portées par le pays sur la scène internationale. Turkish Airlines constitue de ce fait un outil particulièrement efficace pour venir appuyer le développement des exportations turques vers des Etats tiers, tout en facilitant une consolidation des relations et des coopérations existant entre la Turquie et différents partenaires. On pourra ici souligner le rôle prééminent du transporteur à travers la diplomatie ambitieuse menée par le gouvernement AKP sur le continent africain, le développement de Turkish Airlines étant corrélé à l'extension du réseau d'ambassades turques dans la région. Parallèlement, de larges infrastructures sont développées sur le territoire turc afin de renforcer la position de hub d'Istanbul à l'échelle mondiale, à l'image de la construction d'un troisième aéroport.

On observe également des évolutions du même ordre dans les émirats de Dubaï, d'Abu Dhabi et du Qatar où se sont opérées des transformations importantes. Les revenus issus de l'exploitation des hydrocarbures, ainsi que de l'accroissement des échanges commerciaux ont permis le développement de compagnies d'envergure mondiale. Celles-ci constituent aussi des outils privilégiés au service des préoccupations des familles régnantes qui veulent assurer la pérennité de leur pouvoir, tout en construisant des liens d'interdépendance avec différents Etats à travers la planète. L'essor de puissants hubs aériens drainant annuellement plusieurs dizaines de millions de passagers, couplé aux différents partenariats qui se créent entre les émirats et des pays tiers sur les plans économique, sécuritaire, ou encore diplomatique, viennent renforcer la visibilité internationale de ces territoires. Ainsi, de nombreux acteurs externes s'avèrent être impliqués plus ou moins fortement dans le maintien d'une stabilité locale garantissant la pérennité des pouvoirs en place.

La Turquie et les émirats du Golfe restent toutefois confrontés à de multiples défis, qu'ils soient locaux ou régionaux. De fait, les rivalités de pouvoirs existant au sein du Moyen-Orient, ou encore l'émergence de groupes radicaux, ainsi que la présence de divers acteurs extra-régionaux poursuivant des objectifs parfois opposés comme cela peut être observé à travers le conflit syrien, viennent contribuer à un certain climat d'instabilité dans la région. Une telle situation constitue une menace pour les stratégies développées par des compagnies d'envergure mondiale mais localement basées.

Parallèlement, des acteurs concurrents à l'échelle régionale tendent à réorganiser leurs modèles de développement face aux défis immédiats qui se posent – illustrés par l'émergence de quelques hubs qui captent un nombre croissant de passagers –, mais aussi dans le cadre de nouvelles opportunités. On pourra ici souligner la signature de l'Accord de Vienne en juillet 2015 qui vient marquer le retour de l'Iran sur la scène internationale. La République islamique entend dès lors renforcer son leadership au sein du Moyen-Orient et le secteur aérien iranien constitue vraisemblablement un outil que les autorités n'hésiteront pas à développer afin d'appuyer leurs intérêts et consolider leurs relations avec certains partenaires voisins dans un premier temps.

Dans un tel contexte, on peut donc s'interroger sur les stratégies futures qui caractériseront les compagnies du Golfe et Turkish Airlines. Alors que ces transporteurs se sont distingués par un développement continu au cours des quinze dernières années, les limites des modèles poursuivis semblent pourtant se dessiner. On peut en effet souligner la décision d'Etihad Airways d'entreprendre une révision importante de sa stratégie, dans un contexte marqué par la chute des cours des hydrocarbures depuis 2014, ce qui pousse Abu Dhabi à revoir ses investissements internationaux. Dans le même temps, Qatar Airways doit faire face à l'embargo mis en place par l'Arabie Saoudite et ses alliés à l'encontre du territoire qatari. Le transporteur se trouve ainsi affecté par les actions d'acteurs politiques régionaux se montrant méfiants à l'égard des larges ambitions défendues par le petit émirat gazier sur la scène internationale. Turkish Airlines reste, quant à elle, dépendante des soubresauts de la diplomatie turque, tandis que l'image de la Turquie s'avère être particulièrement dégradée depuis quelques années. Enfin, Emirates Airline multiplie les commandes d'aéronefs et les ouvertures de routes, bien que la saturation semble proche, à commencer par le ciel émirati qui se caractérise par d'importants problèmes de congestion.

On peut aussi rappeler que les couloirs aériens s'avèrent être relativement restreints à l'échelle régionale, notamment du fait des multiples tensions, et que la pression environnementale découlant de l'émergence de larges plateformes de transit accueillant un trafic aérien important – et dont la croissance continue s'avère être en phase avec les projets et ambitions des autorités locales – mérite d'être soulignée. Les modèles ne sont toutefois pas figés, le rapprochement initié entre Flydubai et Emirates, les récentes commandes d'appareils long-courriers de Turkish Airlines, ou encore les différentes prises de participation réalisées par Qatar Airways viennent en effet l'illustrer.

Finalement, ces compagnies s'avèrent toutes dépendantes du maintien des pouvoirs actuellement en place au sein de leurs Etats d'ancrage tant leur développement s'est opéré du fait de la volonté et du soutien massif des autorités associées. Leur avenir apparaît donc plus que jamais lié aux dynamiques politiques locales et donc aux différents défis qui caractérisent la région. On peut pourtant faire l'hypothèse que Qatar Airways et Turkish Airlines vont poursuivre une forte croissance puisque cette dernière bénéficie jusqu'à présent aux acteurs qataris et turcs en leur permettant de surmonter différents obstacles (isolement régional notamment). Le Qatar et la Turquie continuent ainsi de nourrir d'importantes ambitions en matière d'aérien, bien que les menaces pesant sur l'avenir de leurs compagnies soient réelles. Parallèlement, Emirates Airline serait le transporteur le plus disposé à s'orienter vers une stratégie visant à faire de la compagnie un véritable opérateur mondial en développant ses activités en dehors de l'émirat de Dubaï, malgré de nombreux défis qui imposeraient donc une transition progressive vers un tel modèle. Enfin, Etihad Airways va vraisemblablement chercher à limiter sa concurrence avec les transporteurs voisins pour davantage inscrire ses activités en phase avec la diplomatie régionale poursuivie par l'émirat d'Abu Dhabi, sans pour autant abandonner certaines routes long-courriers perçues comme stratégiques. Une disparition d'Etihad paraît donc peu envisageable, le transporteur reste un outil essentiel pour contribuer à la visibilité internationale d'Abu Dhabi qui conserve de larges ressources financières et entend préparer « l'après-pétrole » tout en renforçant son leadership au sein de la Fédération des Emirats arabes unis.

De façon plus large, les compagnies du Golfe et Turkish Airlines ont également construit de nombreux liens avec d'autres acteurs à travers la planète, à commencer par des compagnies aériennes tierces dont l'activité dépend aujourd'hui largement de ces puissants « partenaires » et des stratégies menées par les autorités nationales associées. Il en a va de même pour le constructeur européen Airbus dont la chaine de production A380 repose en grande partie sur l'avenir d'Emirates Airline, tandis que les multiples commandes réalisées pour d'autres appareils par les compagnies du Golfe et Turkish Airlines consolident les liens avec les deux principaux avionneurs que sont Airbus et Boeing.

Il apparaît, d'une façon générale, que certains Etats ont perdu ou perdent progressivement le contrôle de la connectivité aérienne desservant leurs territoires – notamment en Europe –, tandis qu'une poignée d'entités, à savoir la Turquie et les émirats de Dubaï, d'Abu Dhabi et du Qatar, ont à l'inverse renforcé leur rôle au sein du secteur aérien international. Un tel contexte vient empêcher l'émergence d'autres acteurs dans certains pays qui ne peuvent ou peinent à concurrencer efficacement ces puissants transporteurs. Le contrôle de la connectivité aérienne mondiale apparaît ainsi comme un outil de *soft power* efficace, permettant à certains acteurs d'appuyer leurs ambitions, tout en bénéficiant du soutien d'autres entités, potentiellement admiratives d'un tel essor et qui considèrent que les dynamiques à l'œuvre s'inscrivent également dans leurs intérêts immédiats.

Une prise en considération des enjeux à plus long terme s'avère être pourtant indispensable, le transport aérien constituant en effet un outil incontournable pour des

acteurs politiques qui cherchent à assurer leur rayonnement international et promouvoir des objectifs qui leur sont propres. Il apparaît donc essentiel que l'Union européenne prenne rapidement conscience de l'envergure stratégique du transport aérien, comme l'ont déjà fait d'autres entités politiques – à l'image des Etats-Unis par le passé, de certains émirats du Golfe et de la Turquie aujourd'hui, et très probablement de la Chine demain. Les acteurs européens doivent donc intégrer les dynamiques décrites tout au long de cette thèse dans la mise en œuvre d'une stratégie commune visant à reconnaître le rôle des compagnies communautaires « de pavillon », tout en s'appuyant plus largement sur le transport aérien afin que l'UE puisse mettre en avant ses ambitions à l'international. L'avenir du *soft power* européen semble désormais en dépendre et il est encore temps pour la Commission et les Etats membres de réagir et de coordonner leurs actions en ce sens, notamment à travers l'initiative d'*Aviation Strategy for Europe*.

1. Bibliographie

- Ouvrages

BAZIN M., TAPIA de S., 2012, *La Turquie. Géographie d'une puissance émergente*, Collection U, Armand Colin, Paris, 335 p.

CONESA P., 2016, *Dr. Saoud et Mr. Djihad. La diplomatie religieuse de l'Arabie Saoudite*, Robert Laffont, Paris, 302 p.

CORREIA V., 2014, *L'Union européenne et le droit international de l'aviation civile*, Bruylant, 972 p.

DAL E. P. (dir.), 2014, *La nouvelle politique extérieure turque entre le mythe européen et la nostalgie ottomane*, EurOrient, L'Harmattan, 465 p.

DAL E. P. (dir.), 2014, *La politique turque en question*, L'Harmattan, 252 p.

DAVIDSON C., 2008, *Dubai – The Vulnerability of Success*, Hurst & Company, London, 376 p.

DAVIDSON C., 2009, *Abu Dhabi – Oil and Beyond*, Hurst & Company, London, 244 p.

DAVIDSON C., 2010, *The Persian Gulf and Pacific Asia*, Columbia University Press, 145 p.

DAVIDSON C., 2015, *After the Sheikhs: The Coming Collapse of the Gulf Monarchies*, Oxford University Press, New York, 304 p.

DOBRUSZKES F., 2007, *Libéralisation et desserte des territoires : le cas du transport aérien européen*, P.I.E. Peter Lang, Bruxelles, 285 p.

DORRONSORO G., 2009, *Que veut la Turquie ?*, Autrement, Paris, 128 p.

GRAY M., 2013, *Qatar – Politics and the Challenges of Development*, Lynne Rienner Publishers, London, 271 p.

GUERAICHE W., 2014, *Géopolitique de Dubaï et des Emirats arabes unis*, Arbre Bleu, Nancy, 346 p.

HEARD-BEY F., 1999, *Les Emirats arabes unis*, Karthala, Paris, 494 p.

Hérodote, 2004, *Aviation et géopolitique*, n°114, La Découverte, Paris, 182 p.

Hérodote, 2009, *Le Golfe et ses émirats*, n°133, La Découverte, Paris, 240 p.

Hérodote, 2013, *Géopolitique de la Turquie*, n°148, La Découverte, Paris, 192 p.

HOURCADE B., 2016, *Géopolitique de l'Iran. Les défis d'une renaissance*, Armand Colin, Paris, 336 p.

INSEL A., 2015, *La nouvelle Turquie d'Erdogan*, La Découverte, 205 p.

LAZAR M., 2013, *Le Qatar aujourd'hui*, Michalon, Paris, 238 p.

MORVAN Y., LOGIE S., 2014, *Istanbul 2023*, Editions B2, 144 p.

NAVEAU J., GODFROID M., FRÜHLING P., 2007, *Précis de droit aérien*, Université libre de Bruxelles, Bruylant, 498 p.

NORMAND A., 2011, *Les Emirats du Golfe, au défi de l'ouverture*, L'Harmattan, Paris, 164 p.

NYE J., 1991, *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*, Basic Books, New York, 336 p.

NYE J., 2004, *Soft Power: The Means to Success in World Politics*, Public Affairs, New York, 208 p.

SCHMID D. (dir.), 2011, *La Turquie au Moyen-Orient*, IFRI, CNRS Editions, 289 p.

TAPIA de S., 2005, *Migrations et diasporas turques*, IFEA, Maisonneuve et Larose, 402 p.

ULRICHSEN K., 2015, *Insecure Gulf*, Oxford University Press, New York, 254 p.

VAN VLECK J., 2013, *Empire of the Air*, Harvard University Press, Londres, 400 p.

YANKAYA D., 2013, *La nouvelle bourgeoisie islamique*, PUF, 214 p.

- Rapports et communiqués

ACI Europe, 2014, *Airport industry connectivity report*, 70 p.

Air Transport Action Group, 2005, *The economic & social benefits of air transport*, Genève, 32 p., www.icao.int/Meetings/wrdss2011/Documents/JointWorkshop2005/ATAG_SocialBenefitsAirTransport.pdf, consulté en septembre 2017

CAPA Centre for Aviation, "Turkish Airlines: narrowing the strategic Gulf", CAPA Centre for Aviation, publié le 4 juin 2013, www.centreforaviation.com/insights/analysis/turkish-airlines-narrowing-the-strategic-gulf-part-1-112352, publié en avril 2015

CAPA Centre for Aviation, 2015, *Country Report: Iran*, Sydney, 22 p.

Central Intelligence Agency, "Recent Expansion of Soviet International Air Services", *Intelligence Memorandum*, septembre 1969, 16 p., https://www.cia.gov/library/readingroom/docs/CIA-RDP85T00875R001600020132-3.pdf, consulté en juillet 2017

Communiqué d'Emirates Airline, "Emirates and flydubai join forces, announce extensive partnership agreement", publié le 17 juillet 2017, www.emirates.com/media-centre/emirates-and-flydubai-join-forces-announce-extensive-partnership-agreement#, consulté en juillet 2017

Communiqué d'Emirates Airline, "Emirates firms up orders for 36 A380s worth US$ 16 billion", publié le 11 février 2018, www.emirates.com/media-centre/emirates-firms-up-orders-for-36-a380s-worth-us-16-billion#, consulté en février 2018

Communiqué de la Civil Aviation Administration of China, "CAAC Specifies Five Main Tasks in the 13th Five-year Plan for Civil Aviation Development", publié le 3 février 2017 sur www.caac.gov.cn, consulté en juin 2017

Communiqué de l'Office fédéral de l'Aviation civile, « L'OFAC donne son feu vert au partenariat entre Darwin Airline et Etihad », publié le 2 avril 2015, www.admin.ch/gov/fr/accueil/documentation/communiques.msg-id-56782.html, consulté en avril 2015

Communiqué de Qatar Airways, "Qatar Airways Cargo is the First International Airline to Launch Dedicated Freighter Service to Yangon", publié le 19 novembre 2017, https://www.qatarairways.com/en/press-releases/2017/nov/qatar-airways-cargo-launches-freighter-service-to-yangon.html, consulté en décembre 2017

Communiqué de Turkish Airlines, "Albanian Prime Minister Mr. Edi Rama visits Turkish Airlines Headquarters", publié le 11 juillet 2017, www.turkishairlines.com/en-int/corporate/press-room/press-releases/press-release-detail/albanian-prime-minister-mr-edi-rama-visits-turkish-airlines-headquarters, consulté en octobre 2017

Communiqué du ministère hongrois des Affaires étrangères et du Commerce, "Hungary's V4 Presidency pays particular attention to supporting Western Balkans", publié le 20 septembre 2017, www.kormany.hu/en/ministry-of-foreign-affairs-and-trade/news/hungary-s-v4-presidency-pays-particular-attention-to-supporting-western-balkans, consulté en octobre 2017

Confédération suisse, 2016, *Rapport 2016 sur la politique aéronautique de la Suisse*, Conseil fédéral suisse, 90 p., https://www.admin.ch/opc/fr/federal-gazette/2016/1675.pdf, consulté en juin 2017

CROQ A., VIELLIARD F., ABRAHAM C., « Les compagnies aériennes européennes sont-elles mortelles ? », *La Note d'Analyse*, Commissariat général à la stratégie et à la prospective, n°4, juillet 2013, www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/2013-07-16-compagniesaeriennes-na04-ok.pdf, consulté en juillet 2017

Davy Research, 2018, *Super-connectors: analysing the growth and impact on the Middle Eastern carriers*, Davy Research, Dublin, 52 p.

Emirates Airline, 2015, *Emirates' response to claims raised about state-owned airlines in Qatar and the United Arab Emirates*, Dubaï, 210 p., http://content.emirates.com/downloads/ek/pdfs/openskies_rebuttal/EK_Response_Main.pdf, consulté en juillet 2017

Emirates Airline, « The dizzying association merry-go-round », *Open Skies*, publié en octobre 2016

European Commission, 2014, "State aid for airline restructuring: Does it give you wings?", *Competition policy brief*, Competition Directorate-General, n°10, Bruxelles, 5 p., www.ec.europa.eu/competition/publications/cpb/2014/010_en.pdf, consulté en mars 2015

European Commission, 2015, *Public consultation on the 'Aviation package for improving the competitiveness of the EU Aviation sector' – Report on the contributions received*, Bruxelles, 14 p., www.ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/consultations/doc/2015-aviation-package/synopsis-report.pdf, consulté en août 2017

European Commission, 2017, *Proposal for a regulation of the European Parliament and the Council on safeguarding competition in air transport, repealing regulation (EC) n°868/*2004, Commission staff working document – Impact assessment, Bruxelles, 38 p., www.ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/com20170289-proposal-regulation-safeguarding-competition-air-transport.pdf, consulté en octobre 2017

Frontier Economics, 2015, *Emirates' Economic Impact in Europe*, Londres, 120 p.

HEYMANN H., 1958, *The Soviet Role in International Civil Aviation*, The Rand Corporation, Santa Monica, 15 p.

HEYMANN H., 1964, *Civil Aviation and U.S. Foreign Aid*, The Rand Corporation, Santa Monica, 101 p.

International Crisis Group, "Assessing Turkey's Role in Somalia", *Policy Briefing, Africa Briefing n°92*, publié le 8 octobre 2012, www.crisisgroup.org/africa/horn-africa/somalia/assessing-turkey-s-role-somalia, consulté en mai 2015

JOST P., SINGH SANDHU H., 2000, *The hawala alternative remittance system and its role in money laundering*, Interpol General Secretariat, Lyon, 21 p.

LEBRAY X., 2015, « Transport aérien : restaurer une concurrence libre et loyale », *Question d'Europe*, Fondation Robert Schuman, n°371, 7 p., www.robert-schuman.eu/fr/doc/questions-d-europe/qe-371-fr.pdf, consulté en janvier 2016

LE ROUX B. (dir.), 2014, *Rapport du groupe de travail compétitivité du transport aérien français*, Assemblée Nationale, Paris, 44 p.

LEI Z., O'CONNELL J., 2011, "Aviation Policy in China", IATA, octobre 2011, www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/Lei-OConnell-Aviation-Policy-in-China.pdf, consulté en juillet 2017

Ministry of Foreign Affairs and Trade of Hungary, 2017, *V4 Connects – Presidency Programme*, Visegrad Group, Budapest, 35 p., http://v4.gov.hu/download/d/7d/02000/Hungarian%20V4%20Presidency%20Programme.pdf, consulté en octobre 2017

MUNZELE MAIMBO S., ADAMS R., AGGARWAL R., PASSAS N., 2005, *Migrant labor remittances in South Asia*, World Bank, Washington D. C., 83 p., http://documents.worldbank.org/curated/en/344061468302466766/pdf/343590PAPER0SA1or0OFFICIAL0USE0ONLY.pdf, consulté en octobre 2015

Northern Forests Defense (KOS), 2015, *The Third Airport Project*, Istanbul, 102 p., www.kuzeyormanlari.org/category/english/, consulté en octobre 2015

OECD, 2012, *Towards New Arrangements for State Ownership in the Middle East and North Africa*, OECD Publishing, Paris, 170 p., www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/2612021e.pdf?expires=1521020892&id=id&accname=guest&checksum=CE7A69DF5569D95771FBE3E2F426B927, consulté en avril 2016

Partnership for Open & Fair Skies, *Restoring Open Skies : The Need to Address Subsidized Competition from State-Owned Airlines in Qatar and the UAE*, publié en janvier 2015, www.openandfairskies.com/subsidies/, consulté en mai 2016

PWC, 2014, *Overview of air transport and current and potential air connectivity gaps in the CESE region*, 111 p., étude destinée à la Commission européenne, www.ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/studies/doc/internal_market/2014-12-overview-of-air-transport-and-current-and-potential-air-connectivity-gaps-in-the-cese-region-paper-b.pdf, consulté en juillet 2017

World Travel & Tourism Council, 2017, *Travel & Tourism Economic Impact 2017 Turkey*, WTTC, 20 p., www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2017/turkey2017.pdf, consulté en novembre 2017

- Articles scientifiques, chapitres d'ouvrage et publications sur des sites Internet spécialisés

AL QASSEMI S., "Trump's laptop ban targets Gulf airlines", The Middle East Institute, publié le 22 mars 2017, www.mei.edu/content/article/trump-s-laptop-ban-targets-gulf-airlines, consulté en juillet 2017

ALBERT E., 2017, “China’s Big Bet on Soft Power”, Council on Foreign Relations, www.cfr.org/backgrounder/chinas-big-bet-soft-power, consulté en octobre 2017

ANGEY G., 2014, « La recomposition de la politique étrangère turque en Afrique subsaharienne », *Notes de l’IFRI*, IFRI, 35 p., www.ifri.org/fr/publications/enotes/notes-de-lifri/recomposition-de-politique-etrangere-turque-afrique-subsaharienne, consulté en juin 2015

AOUN M.-C., BOULANGER Q., 2015, « Les nouveaux défis des fonds souverains pétroliers », *Notes de l’IFRI*, IFRI, 27 p., accessible à l’adresse suivante : www.ifri.org/fr/publications/enotes/notes-de-lifri/defis-fonds-souverains-petroliers, consulté en novembre 2015

ASLAN M., PEROUSE J.-F., 2003, « Istanbul : le comptoir, le *hub*, le sas et l’impasse », *Revue Européenne des Migrations Internationales*, vol. 19, n°3, http://journals.openedition.org/remi/2683, consulté en mai 2015

AUGE B., 2016, « La relation diplomatique entre le Qatar et l’Afrique subsaharienne », *Notes de l’IFRI*, IFRI, 30 p., www.ifri.org/fr/publications/notes-de-lifri/relation-diplomatique-entre-qatar-lafrique-subsaharienne-une-histoire, consulté en février 2017

BACCHI E., “The latest developments on the Turkish policy towards Ethiopia”, *Blog de l’OVIPOT*, publié le 22 juillet 2015, www.ovipot.hypotheses.org/13646, consulté en octobre 2015

BACCHI E., “A timeline of the Turkish Africa policy”, *Blog de l’OVIPOT*, publié le 28 juillet 2015, www.ovipot.hypotheses.org/13639, consulté en octobre 2015

BAEHR R., 1987, “America’s Airlines: Unofficial Instruments of National Policy”, *American Studies in Scandinavia*, vol. 19, pp. 71-84

BAHGAT A., « Comprendre la crise diplomatique turco-égyptienne », *Blog de l’OVIPOT*, publié le 18 avril 2015, http://ovipot.hypotheses.org/11116, consulté en juillet 2015

BALCI B., “The Russian Intervention in Crimea: Erdogan’s Dilemma”, Canergie, publié le 14 mars 2014, www.carnegie.ru/commentary/54950, consulté en octobre 2015

BARKEY H., 2011, “Turkish Foreign Policy and the Middle East”, *CERI Strategy Papers*, SciencesPo, n°10, 13 p., www.sciencespo.fr/ceri/sites/sciencespo.fr.ceri/files/n10_06062011.pdf, consulté en juillet 2015

BEHRENDT S., 2008, “When Money Talks”, *Canergie Papers*, Canergie Middle East Center, n°12, 25 p., http://carnegieendowment.org/files/arab_sovereign_wealth_funds.pdf, consulté en mai 2015

BEHRENDT S., 2014, “Politics and Sovereign Wealth Fund”, Geoeconomica, Genève, 4 p.

BEHRENDT S., 2014, “Santiago Compliance Index 2014”, Geoeconomica, Genève, 11 p.

BEL G., FAGEDA X., 2008, “Getting there fast: globalization, intercontinental flights and location of headquarters”, *Journal of Economic Geography*, Oxford University Press, n°8, pp. 471-495

BERNARD P.-I., MIESZALA J.-C., 2009, « Le rôle des fonds souverains », *Revue d’économie financière*, vol. 9, numéro hors-série, pp. 237-250

BIPLAN P., 2004, « Les compagnies aériennes entre la nation et la mondialisation », *Hérodote*, n°114, La Découverte, Paris, pp. 56-70

CHANG Y.-C., HSU C.-J., LIN J.-R., 2011, “A historic move – the opening of direct flights between Taiwan and China”, *Journal of Transport Geography*, Elsevier, vol. 19, pp. 255-264

CHO Y. N., JEONG J. H., 2008, “China’s Soft Power”, *Asian Survey*, University of California Press, vol. 48, n°3, pp. 453-472

DADPAY A., *Conference on Iran’s Economy: A Review of Iranian Aviation Industry: Victim of Sanctions or Creation of Mismanagement?*, 15 octobre 2010, Chicago, University of Chicago & University of Illinois ; transcription accessible à l’adresse suivante : http://iraneconomy.csames.illinois.edu/full%20papers/Dadpay%20-%20IranAviation.pdf, consulté en juillet 2017

DJALILI M.-R., KELLNER T., 2015, « Vers un nouvel empire perse au Moyen-Orient ? Entre mythe et réalité », *Notes de l’IFRI*, IFRI, 31 p., www.ifri.org/fr/publications/enotes/notes-de-lifri/vers-un-nouvel-empire-perse-moyen-orient-entre-mythe-realite, consulté en novembre 2015

DUMORTIER B., 2007, « Développement économique et contournement du droit : les zones franches de la rive arabe du golfe Persique », *Annales de Géographie*, Armand Colin, n°658, pp. 628-644

DURSUN M., O’CONNELL J. F., LEI Z., WARNOCK-SMITH D., 2014, “The transformation of a legacy carrier – A case study of Turkish Airlines”, *Journal of Air Transport Management*, vol. 40, pp. 106-118

FREMONT A., 2016, « Transport aérien de fret et mondialisation », *Questions Internationales*, La Documentation française, n°78, pp. 92-97

GERANMAYEH E., LIIK K., “The new power couple: Russia and Iran in the Middle East”, European Council on Foreign Relations, publié le 13 septembre 2016, www.ecfr.eu/publications/summary/iran_and_russia_middle_east_power_couple_7113, consulté en mars 2017

GRAY M., 2011, “A Theory of ‘Late Rentierism’ in the Arab States of the Gulf”, Center for International and Regional Studies, Georgetown University, Doha, 44 p., https://repository.library.georgetown.edu/bitstream/handle/10822/558291/CIRSOccasionalPaper7MatthewGray2011.pdf?sequence=5, consulté en mai 2015

HANNAH J., “Russia’s Middle East Offensive”, *Foreign Policy*, publié le 13 septembre 2016, www.foreignpolicy.com/2016/09/13/russias-middle-east-offensive/, consulté en mars 2017

HOOPER P., WALKER S., MOORE C., AL ZUBAIDI Z., 2001, “The development of the Gulf region’s air transport networks – The first century”, *Journal of Air Transport Management*, Elsevier, pp. 325-332

HVIDT M., 2007, “Public–Private Ties and their Contribution to Development: The Case of Dubai”, *Middle Eastern Studies*, Routledge, vol. 43, n° 4, pp. 557-577

ISHUTKINA M., HANSMAN J., 2008, “Analysis of Interaction between Air Transportation and Economic Activity”, International Center for Air Transportation, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 18 p., https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/41876/IshutkinaHansmanATIO2008.pdf, consulté en octobre 2015

JEDIDI S., TETART F., 2004, « Le réseau aérien dans l’ex-espace soviétique », *Hérodote*, La Découverte, n°114, pp. 71-100

KENNEDY S., 2015, “Building China’s ‘One Belt, One Road’”, Center for Strategic & International Studies, www.csis.org/analysis/building-china%E2%80%99s-%E2%80%9Cone-belt-one-road%E2%80%9D, consulté en octobre 2017

KIRISCI K., 2009, “The transformation of Turkish foreign policy: The rise of the trading state”, *New Perspectives on Turkey*, n°40, pp. 29-57

LAVENUE V., « Existe-t-il un modèle turc ? », *blog de l’OVIPOT*, publié le 28 juillet 2011, www.ovipot.hypotheses.org/6337, consulté en octobre 2015

LEBEL J., 2016, « Les compagnies aériennes face à la concurrence croissante : des stratégies et des objectifs différenciés », *Questions Internationales*, La Documentation française, n°78, pp. 79-88

LEBEL J., « Flux aériens Europe – Asie. Entre concurrence, stratégies et tensions géopolitiques », *Diploweb.com*, publié le 21 juin 2016, www.diploweb.com/Flux-aeriens-Europe-Asie-Entre.html, consulté en juin 2016

LEBEL J., 2016, « Vers un essor de l’Iran au sein du secteur aérien international ? », *Regards géopolitiques*, Conseil québécois d’études géopolitiques, Université Laval, vol. 2, n°4, pp. 12-16, https://cqegheiulaval.files.wordpress.com/2016/11/vol2no4regardsgeopolitiques5.pdf, consulté en décembre 2016

LOHMANN G., ALBERS S., KOCH B., PAVLOVICH K., 2009, “From hub to tourist destination – An explorative study of Singapore and Dubai’s aviation-based transformation”, *Journal of Air Transport Management*, Elsevier, vol. 15, pp. 205-211

McCLORY J., 2014, “Love from Above: the soft power of aviation”, *Aviation: Benefits Beyond Borders*, Air Transport Action Group, https://aviationbenefits.org/media/13961/ATAG_AviationBenefits2014_ESSAY_Love-from-above.pdf, consulté en octobre 2015

MARCOU J., « Le HDP passe la barre des 10% et prive l’AKP d’une majorité de gouvernement », *Blog de l’OVIPOT*, publié le 8 juin 2015, www.ovipot.hypotheses.org/11928, consulté en juin 2015

MARCOU J., « Recep Tayyip Erdogan repart en campagne », *Blog de l’OVIPOT*, publié le 17 août 2015, www.ovipot.hypotheses.org/13815, consulté en août 2015

MARCOU J., « Turquie : les lendemains complexes du coup d’Etat manqué », *Blog de l’OVIPOT*, publié le 20 juillet 2016, www.ovipot.hypotheses.org/14408, consulté en août 2016

MOKHEFI M., 2012, « Qatar : forces et faiblesses d’un activisme », *Politique étrangère*, IFRI, 4ème trimestre 2012, pp. 849-861

MORVAN Y., 2013, « L’aménagement du grand Istanbul : entre ambition géopolitique mondiale et enjeux fonciers locaux. Le troisième pont sur le Bosphore », *Hérodote*, La Découverte, n°148, pp. 197-210

MOURVELAT P., 2009, « Les fonds souverains au Moyen-Orient », *Revue d’économie financière*, vol. 9, numéro hors-série, pp. 99-107

MUEHLENBECK P., 2016, “Czechoslovak Aviation Assistance to Africa (1960-68)”. In *Czechoslovakia in Africa, 1945-1968*, Palgrave Macmillan, pp. 125-156

NEIL P., 2011, “The GCC: Gulf state integration or leadership cooperation?”, Kuwait Programme on Development, Governance and Globalisation in the Gulf States, The London School of Economics and Political Science, n°19, 38 p., http://eprints.lse.ac.uk/55660/1/__lse.ac.uk_storage_LIBRARY_Secondary_libfile_shared_repository_Content_Kuwait%20Programme_Partrick%202011%20paper.pdf, consulté en novembre 2015

O’CONNELL J., 2011, “The rise of the Arabian Gulf carriers: An insight into the business model of Emirates Airline”, *Journal of Air Transport Management*, Elsevier, vol. 17, pp. 339-346

ÖZDEMIRKIRAN M., 2015, “Soft power and the challenges of private actors: Turkey – Kurdish Regional Government (KRG) relations and the rising role of businessmen in Turkish Foreign Policy”, *European Journal of Turkish Studies*, n°21, http://journals.openedition.org/ejts/5268, consulté en mars 2016

ÖZYAVUZ A., SCHMID D., 2015, “Persistance and Evolutions of the Rentier State Model in Gulf Countries”, *Notes de l’IFRI*, IFRI, 31 p., www.ifri.org/fr/publications/enotes/notes-de-lifri/persistence-and-evolutions-rentier-state-model-gulf-countries, consulté en septembre 2015

PAHLAVI P., « Iran – Occident : quells obstacles géopolitiques ? », *Diploweb.com*, publié le 6 février 2015, www.diploweb.com/Iran-Occident-quels-obstacles.html, consulté en mai 2015

PEROUSE J.-F., « Les nouveaux horizons d'influence de la Turquie à travers l'indicateur des liaisons aériennes », *Dipnot*, IFEA, publié le 20 janvier 2013, www.dipnot.hypotheses.org/45, consulté en juin 2015

PETERSON J.-E., 2006, "Qatar and the World: Branding for a Micro-State", *The Middle East Journal*, Middle East Institute, vol. 60, n°4, pp. 732-748, www.jepeterson.net/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/Peterson_-_Qatar_and_the_World.pdf, consulté en février 2016

PIOLET V., 2009, « Les émirats et royaumes arabes : les travailleurs migrants au pays des *free zones* », *Hérodote*, La Découverte, n°133, pp. 136-151

ROBERTS D., 2015, "Qatar Coming to Grips with New Realities of Global Energy Markets", *Issue Paper*, The Arab Gulf States Institute in Washington, n°8, 12 p., www.agsiw.org/wp-content/uploads/2015/11/Roberts_Qatar-LNG_2.pdf, consulté en février 2016

SAGLIETTO L., LEVY D., 2006, « Etude morphologique du réseau des alliances stratégiques aériennes », *Flux*, n°65, pp. 17 à 32

SELCUK O., 2013, "Turkish Airlines: Turkey's Soft Power Tool in the Middle East", *The Academic Journal of the Middle East*, n°14, pp. 175-199, http://www.akademikortadogu.com/belge/ortadogu14makale/orcun_selcuk.pdf, consulté en septembre 2017

TAPIA de S., 2006, « La circulation des hommes et des biens dans le champ migratoire turc : itinéraires et impacts économiques », Fonds d'analyse des sociétés politiques, Paris, 35 p., www.fasopo.org/sites/default/files/anthropologievoyage_st_1206.pdf, consulté en juin 2015

TASPINAR Ö., 2008, "Turkey's Middle East Policies", *Canergie Papers*, Canergie Middle East Center, n°10, 29 p., http://carnegieendowment.org/files/cmec10_taspinar_final.pdf, consulté en mai 2015

ULRICHSEN K., 2012, "Small States with a Big Role: Qatar and the United Arab Emirates in the Wake of the Arab Spring", Durham University, HH Sheikh Nasser Al-Sabah Programme, 21 p., http://dro.dur.ac.uk/10011/1/10011.pdf?DDD35, consulté en novembre 2015

ULRICHSEN K., 2015, "Gulf Airlines and the changing map of Global Aviation", Center for the Middle East, Rice University's Baker Institute for Public Policy, 22 p., https://scholarship.rice.edu/bitstream/handle/1911/91830/CME-pub-GulfAviation-062515.pdf?sequence=1&isAllowed=y, consulté en septembre 2015

VESPERMANN J., WALD A., GLEICH R., 2008, “Aviation growth in the Middle East – impacts on incumbent players and potential strategic reactions”, *Journal of Transport Geography*, Elsevier, vol. 16, pp. 388-394

VUVING A., 2009, “How Soft Power Works”, Asia Pacific Center for Security Studies, 20 p., http://apcss.org/Publications/Vuving%20How%20soft%20power%20works%20APSA%202009.pdf, consulté en mars 2017

WASTNIDGE E., “Central Asia in the Iranian geopolitical imagination”, *Cambridge Journal of Eurasian Studies*, février 2017, 13 p.

WOLL C., 2005, « Vers des compétences externes : l’activisme de la Commission européenne en matière d’aviation internationale », *Politique européenne*, n°17, pp. 137 à 158

WOLL C., 2012, “Open Skies, Closed Markets: Future Games in the Negotiation of Air Transport”, *Review of International Political Economy*, Vol. 19, n°5, p. 918-941

YANKAYA D., 2009, “The Europeanization of MÜSİAD: Political opportunism, Economic Europeanization, Islamic Euroscepticism”, *European Journal of Turkish Studies*, n°9, http://journals.openedition.org/ejts/3696, consulté en juin 2015

- Articles de presse

“14.000 Anhänger bejubeln Erdogan in Karlsruhe”, *Spiegel Online*, publié le 10 mai 2015, www.spiegel.de/politik/deutschland/erdogan-in-karlsruhe-tuerkischer-praesident-spricht-vor-14-000-anhaengern-a-1033080.html, consulté en juin 2015

“Air India gains from US laptop ban on Gulf carriers”, *arabianindustry.com*, publié le 9 avril 2017, www.arabianindustry.com/aviation/news/2017/apr/9/air-india-gains-from-us-laptop-ban-on-gulf-carriers-5686681/, consulté en juillet 2017

AL-RASHEED M., “Saudi war in Yemen impossible to win”, *Al Monitor*, publié le 2 octobre 2015, www.al-monitor.com/pulse/originals/2015/10/saudi-arabia-lose-protracted-war-yemen.html, consulté en février 2016

AL TAMIMI J., “Saudi Arabia to live 'without oil'”, *Gulf News*, publié le 25 avril 2016, http://gulfnews.com/business/economy/saudi-arabia-to-live-without-oil-1.1811093, consulté en mai 2016

ALARIMI F., FINN T., “Oman in talks with Gulf states to obtain multi-billion dollar deposit”, *Reuters*, publié le 10 janvier 2017, https://uk.reuters.com/article/uk-oman-gulf-forex-exclusive/exclusive-oman-in-talks-with-gulf-states-to-obtain-multi-billion-dollar-deposit-sources-idUKKBN14U1AH, consulté en mars 2017

ALMOSAWA S., BARNARD A., “Saudis Intercept Missile Fired From Yemen That Came Close to Riyadh”, *The New York Times*, publié le 4 novembre 2017, www.nytimes.com/2017/11/04/world/middleeast/missile-saudi-arabia-riyadh.html, consulté en décembre 2017

“Analyst view: Saudi Arabia's Vision 2030 reform plan”, *Reuters*, publié le 25 avril 2016, www.reuters.com/article/us-saudi-plan-reaction/analyst-view-saudi-arabias-vision-2030-

reform-plan-idUSKCN0XM1FX, consulté en mai 2016

"Arab League condemns US Jerusalem move", *Al Jazeera*, publié le 10 décembre 2017, www.aljazeera.com/news/2017/12/arab-league-condemns-move-dangerous-illegal-171209185754563.html, consulté en décembre 2017

"At least 42 killed in terror attack on Istanbul's Atatürk Airport", *Hürriyet Daily News*, publié le 28 juin 2016, www.hurriyetdailynews.com/at-least-42-killed-in-terror-attack-on-istanbuls-ataturk-airport-101035, consulté en juin 2016

AVUNDUKLUOGLU E., "We don't see Africa from a colonial perspective : Erdogan", *Anadolu Agency*, publié le 27 décembre 2016, www.aa.com.tr/en/africa/we-dont-see-africa-from-colonial-perspective-erdogan/715297, consulté en octobre 2017

"Bahrain and Oman among most vulnerable in GCC", *Gulf News*, publié le 2 juillet 2017, www.gulfnews.com/business/sectors/banking/bahrain-and-oman-among-most-vulnerable-in-gcc-1.2051945, consulté en août 2017

BATRAWY A., "AP Interview: Saudi prince unveils plans to welcome tourists", *Associated Press*, publié le 26 avril 2016, www.apnews.com/afb3545e1fb24beaaf0cfa48bcb5f91f, consulté en mai 2016

BEARAK M., "Three maps show how the Qatar crisis means trouble for Qatar Airways", *The Washington Post*, publié le 7 juin 2017, www.washingtonpost.com/news/worldviews/wp/2017/06/07/three-maps-explain-how-geopolitics-has-qatar-airways-in-big-trouble/?utm_term=.b1863de0591a, consulté en octobre 2017

BILA F., "Ankara, Moscow start joint Syria mechanism", *Hürriyet Daily News*, publié le 11 août 2016, www.hurriyetdailynews.com/ankara-moscow-start-joint-syria-mechanism-102701, consulté en août 2016

"Binali Yildirim, a 'man of projects'", *Hürriyet Daily News*, publié le 19 mai 2016, www.hurriyetdailynews.com/binali-yildirim-a-man-of-projects--99385, consulté en mai 2016

BIZAER M., "Can Iran go around Turkey to reach Europe?", *Al Monitor*, publié le 9 août 2016, www.al-monitor.com/pulse/originals/2016/08/iran-persian-gulf-black-sea-corridor-azerbaijan-georgia.html, consulté en octobre 2016

BIZAER M., "Iran drawing closer to Azerbaijan", *Al Monitor*, publié le 9 novembre 2017, www.al-monitor.com/pulse/originals/2017/11/iran-azerbaijan-ties-russia-aliyev-rouhani-expansion.html, consulté en janvier 2018

BOUYAMOURN A., "UAE, China to set up 10$bn joint strategic investment fund", *The National*, publié le 14 décembre 2015, www.thenational.ae/business/uae-china-to-set-up-10bn-joint-strategic-investment-fund-1.105808, consulté en décembre 2015

BRETT D., "Airlines IAG Cargo and Qatar expand freighter partnership", *Air Cargo News*, publié en août 2015, www.aircargonews.net/news/airlines/single-view/news/iag-cargo-and-qatar-expand-freighter-partnership.html, consulté en novembre 2017

"Budapest Airport celebrates historical milestone with US route announcement; LOT Polish Airlines to begin New York and Chicago", publié le 10 juillet 2017, www.anna.aero/2017/07/10/budapest-airport-marks-historical-milestone-hungarian-aviation-new-direct-routes-us/, consulté en octobre 2017

"Camlica mosque to get highest minarets", *Hürriyet Daily News*, publié le 5 juillet 2012, www.hurriyetdailynews.com/camlica-mosque-to-get-highest-minarets-24768, consulté en novembre 2015

"Canakkale bridge opens new era for martyrs: President Erdogan", *Hürriyet Daily News*, publié le 18 mars 2017, www.hurriyetdailynews.com/canakkale-bridge-

opens-new-era-for-martyrs-president-erdogan-110977, consulté en avril 2017

CARLIER R., « En Afrique, Erdogan veut la peau des écoles Gülen », *France24.com*, publié le 10 octobre 2017, www.france24.com/fr/20171010-turquie-mali-senegal-ecoles-africaines-mouvement-gulen-diplomatie-yavuz-selim, consulté en novembre 2017

"China's Airlines Fly the World Riding on $1.3 Billion Subsidies", *Bloomberg*, publié le 21 décembre 2017, www.bloomberg.com/news/articles/2017-12-21/china-s-airlines-fly-the-world-riding-on-1-3-billion-subsidies, consulté en janvier 2017

"China's second-tier cities to become the hottest international aviation market", *China Travel News*, publié le 1er septembre 2015, www.chinatravelnews.com/article/95262, consulté en octobre 2017

CHULOV M., "Saudi Arabia cuts diplomatic ties with Iran after execution of cleric", *The Guardian*, publié le 4 janvier 2016, www.theguardian.com/world/2016/jan/03/saudi-arabia-cuts-diplomatic-ties-with-iran-after-nimr-execution, consulté en mars 2016

CINAR M., "Antalya sees 'worst June' in terms of foreign arrivals with 98 pct of loss in Russian tourists", *Hürriyet Daily News*, publié le 20 juin 2017, www.hurriyetdailynews.com/antalya-sees-worst-june-in-terms-of-foreign-arrivals-with-98-pct-of-loss-in-russian-tourists-100686, consulté en août 2017

COCHRANE P., "Revealed: Secret details of Turkey's new military pact with Qatar", *Middle East Eye*, publié le 27 janvier 2016, www.middleeasteye.net/news/turkey-qatar-military-agreement-940298365, consulté en octobre 2017

CORNWELL A., "Oman Air wary subsidy row may ripple through Gulf", *Gulf News*, publié le 6 juin 2015, www.gulfnews.com/business/aviation/oman-air-wary-subsidy-row-may-ripple-through-gulf-1.1530608, consulté en juillet 2015

COSKUN O., KARADENIZ T., "With Africa trip, Turkey's Erdogan aim to quash influence of Islamic cleric", *Reuters*, publié le 31 mai 2016, www.reuters.com/article/us-turkey-gulen-africa/with-africa-trip-turkeys-erdogan-aims-to-quash-influence-of-islamic-cleric-idUSKCN0YM1IQ, consulté en octobre 2017

DAOU M., « Saad Hariri démissionné ou retenu à Riyad ? Rumeurs et soupçons au Liban », *France24.com*, publié le 7 novembre 2017, www.france24.com/fr/20171106-liban-saad-hariri-demission-arabie-saoudite-hezbollah-nasrallah, consulté en novembre 2017

DEBUSMANN B., "Emirates reduces US flights after Trump administration curbs", *Khaleej Times*, publié le 20 avril 2017, www.khaleejtimes.com/international/americas/emirates-reduces-us-flights-after-trump-administration-curbs, consulté en octobre 2017

« Delta fait voler 'des avions pourris' dit le PDG de Qatar Airways », *La Tribune*, publié le 16 mars 2015, www.latribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/delta-fait-voler-des-avions-pourris-dit-le-pdg-de-qatar-airways-461224.html, consulté en mai 2016

DEULGAONKAR P., "No income tax for Saudi citizens, says finance minister", *Arabian Business*, publié le 10 avril 2017, www.arabianbusiness.com/no-income-tax-for-saudi-citizens-says-finance-minister-670425.html, consulté en mai 2017

DEULGAONKAR P., "UAE exempts VAT on residential real estate, passenger transport", *Arabian Business*, publié le 10 juillet 2017, www.arabianbusiness.com/content/375933-uae-exempts-vat-on-residential-real-estate-passenger-transport, consulté en août 2017

"Dubai ruler launches council to enhance UAE's reputation", *Arabian Business*, publié le 29 avril 2017, www.arabianbusiness.com/dubai-ruler-launches-council-enhance-uae-s-reputation-672323.html, consulté en mai 2017

DUDLEY D., “Iran Air Looks For New Ways To Fund Orders For $44B Of Boeing And Airbus Jets”, *Forbes*, publié le 14 décembre 2017, www.forbes.com/sites/dominicdudley/2017/12/14/iran-air-funding-44bn-aircraft-boeing-airbus/#45774324252b, consulté en janvier 2018

« Edouard Philippe confirme la vente de 20 Airbus A380 à Emirates », *La Tribune*, publié le 11 février 2018, www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/aeronautique-defense/edouard-philippe-confirme-la-vente-de-20-airbus-a380-a-emirates-768103.html, consulté en février 2018

EL-KATIRI L., “Saudi Arabia’s New Economic Reforms: A Concise Explainer”, *Harvard Business Review*, publié le 17 mai 2016, www.hbr.org/2016/05/saudi-arabias-new-economic-reforms-a-concise-explainer, consulté en octobre 2016

“Emirates and Dnata now under ICD”, *Gulf News*, publié le 30 décembre 2008, www.gulfnews.com/business/aviation/emirates-and-dnata-now-under-icd-1.47280, consulté en novembre 2015

“Emirates and Etihad in near miss over Mumbai airspace”, *Gulf News*, publié le 31 mars 2015, www.gulfnews.com/business/aviation/emirates-and-etihad-in-near-miss-over-mumbai-airspace-1.1482845, consulté en avril 2015

“Emirates and flydubai resume operating some flights over Iraq”, *Reuters*, publié le 11 décembre 2017, www.reuters.com/article/us-emirates-airline-operations/emirates-and-flydubai-resume-operating-some-flights-over-iraq-idUSKBN1E51OO, consulté en décembre 2017

“Emirates to scale back US capacity over waning demand”, *ch-aviation.com*, publié le 21 avril 2017, www.ch-aviation.com/portal/news/55302-emirates-to-scale-back-us-capacity-over-waning-demand, consulté en juillet 2017

“Erdogan begins tour of Latin America”, *Today’s Zaman*, publié le 31 janvier 2016

“Erdogan, Putin sign agreement on Turkish Stream gas pipeline project”, *Daily Sabah*, publié le 10 octobre 2016, www.dailysabah.com/energy/2016/10/10/erdogan-putin-sign-agreement-on-turkish-stream-gas-pipeline-project, consulté en octobre 2016

“Erdogan starts Africa tour, vows to enhance ties”, *Hürriyet Daily News*, publié le 27 février 2018, www.hurriyetdailynews.com/erdogan-starts-africa-tour-vows-to-enhance-ties-127950, consulté en février 2018

“Erdogan tacitly acknowledges claim MIT transported arms to Syria”, *Today’s Zaman*, publié le 25 novembre 2015

“Etihad finalises conditions for Alitalia investment”, *BBC.com*, publié le 1er juin 2014, www.bbc.com/news/business-27658227, consulté en juin 2016

“EU imposes flight ban on Iran Air over safety”, *BBC.com*, publié le 6 juillet 2010, www.bbc.com/news/10529236, consulté en juin 2017

FAHIM K., “Airlines Suspend Flights to Iraq’s Baghdad Airport After Jet Is Hit by Gunfire”, *The New York Times*, publié le 27 janvier 2015, www.nytimes.com/2015/01/28/world/middleeast/flydubai-jet-hit-by-gunfire-as-it-lands-at-baghdad-airport.html, consulté en avril 2015

FISHER A., “The case of the sealed envelope: Oman’s path to succession”, *Middle East Eye*, publié le 13 janvier 2015, www.middleeasteye.net/in-depth/features/case-sealed-envelope-oman-s-path-succession-567113540, consulté en octobre 2016

“Flights over Iran: How airlines are responding to warning”, *The Straits Times*, publié le 16 octobre 2015, https://graphics.straitstimes.com/STI/STIMEDIA/Interactives/2015/10/flight-tracking-after-oct-9-missiles-into-syria/index.html, consulté en décembre 2015

GLISZCZYNSKI F., « Emirates pourrait bien sauver à nouveau l'Airbus A380 », *La Tribune*, publié le 3 novembre 2013, www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/aeronautique-defense/emirates-pourrait-bien-sauver-a-nouveau-l-airbus-a380-756731.html, consulté en juillet 2016

GLISZCZYNSKI F., « Emirates, le Père Noël de l'Airbus A380 », *La Tribune*, publié le 24 décembre 2013, www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/aeronautique-defense/20131224trib000802642/emirates-le-pere-noel-de-l-airbus-a380.html, consulté en juillet 2016

GLISZCZYNSKI F., « Air France, Etihad, Emirates…, quel Yalta pour le transport aérien ? », *La Tribune*, publié le 20 mai 2015, www.latribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/air-france-etihad-emirates-quel-yalta-pour-le-transport-aerien-477387.html, consulté en juin 2015

GLISZCZYNSKI F., « Low-cost sur le long-courrier, la nouvelle donne du transport aérien ? », *La Tribune*, publié le 26 mai 2015, www.latribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/low-cost-sur-le-long-courrier-la-nouvelle-donne-du-transport-aerien-478728.html, consulté en juin 2016

GLISZCZYNSKI F., « Les droits de trafic des compagnies du Golfe gelés pendant encore longtemps en France ? », *La Tribune*, publié le 8 juin 2016, www.latribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/les-droits-de-trafic-des-compagnies-du-golfe-geles-pendant-encore-longtemps-en-france-577351.html, consulté en juillet 2016

GLISZCZYNSKI F., « Qatar Airways veut prendre 10% d'American Airlines », *La Tribune*, publié le 22 juin 2017, www.latribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/qatar-airways-veut-prendre-10-d-american-airlines-741298.html, consulté en juillet 2017

GLISZCZYNSKI F., « Emirates achète 36 Airbus A380 et donne 10 ans de vie au super-jumbo », *La Tribune*, publié le 18 janvier 2018, www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/aeronautique-defense/emirates-achete-36-airbus-a380-et-donne-10-ans-de-vie-au-super-jumbo-765218.html, consulté en janvier 2018

GRAFF V., « Visite d'Emmanuel Macron au Qatar : Doha achète 12 Rafale et 50 Airbus », *France24.com*, publié le 7 décembre 2017, www.france24.com/fr/20171207-qatar-france-visite-emmanuel-macron-rafale-airbus-blindes-metro-ratp-sncf, consulté en décembre 2017

"Gulf blockade disrupts Qatar Airways flights", *Al Jazeera*, publié le 7 juin 2017, www.aljazeera.com/news/2017/06/gulf-blockade-disrupts-qatar-airways-flights-170606081841215.html, consulté en octobre 2017

GURCAN M, "Erdogan's conquest of Africa", *Al Monitor*, publié le 4 mars 2016, www.al-monitor.com/pulse/originals/2016/03/turkey-erdogan-conquest-of-africa.html, consulté en mars 2016

HALLIGAN N., "Changing course: Flynas CEO Paul Byrne", *Arabian Business*, publié le 11 mars 2016, www.arabianbusiness.com/changing-course-flynas-ceo-paul-byrne-624574.html, consulté en juin 2016

HALLIGAN N., "Emirates hits out at Lufthansa's 'contradictory behaviour'", *Arabian Business*, publié le 31 mai 2017, www.arabianbusiness.com/emirates-hits-out-at-lufthansa-s-contradictory-behaviour--676281.html, consulté en juin 2017

HAN B., "China's Silk Road Takes to the Air", *The Diplomat*, publié le 13 octobre 2015, ww.thediplomat.com/2015/10/chinas-silk-road-takes-to-the-air/, consulté en octobre 2017

HARDCASTLE E., "Istanbul's airport reopens, flights resume after coup attempt", *Reuters*, publié le 16 juillet 2016, www.reuters.com/article/us-turkey-security-flights/istanbuls-airport-reopens-flights-resume-after-coup-attempt-idUSKCN0ZW0R5, consulté en juillet 2016

"Hariri says Hezbollah must remain neutral to ensure Lebanon moves forward", *Reuters*, publié le 27 novembre 2017, www.reuters.com/article/us-lebanon-politics-hariri/hariri-says-hezbollah-must-remain-neutral-to-ensure-lebanon-moves-forward-idUSKBN1DR2B7, consulté en décembre 2017

HASHEM A., "Why Iran stood with Erdogan", *Al Monitor*, publié le 19 juillet 2016, www.al-monitor.com/pulse/originals/2016/07/iran-reactions-turkey-coup-attempt-zarif-erdogan.html, consulté en juillet 2016

HELLER J., "Israeli minister reveals covert contacts with Saudi Arabia", *Reuters*, publié le 19 novembre 2017, www.reuters.com/article/us-israel-saudi/israeli-minister-reveals-covert-contacts-with-saudi-arabia-idUSKBN1DJ0S1, consulté en décembre 2017

HEPHER T., "Iran urges US to unblock aircraft deals, seeks investors", *Reuters*, publié le 18 septembre 2016, www.reuters.com/article/us-iran-aviation/iran-urges-u-s-to-unblock-aircraft-deals-seeks-investors-idUSKCN11O0C6, consulté en janvier 2017

HIMPE R., « L'industrie européenne de l'acier est menacée », *Le Monde*, publié le 4 novembre 2015, www.lemonde.fr/economie/article/2015/11/04/l-industrie-europeenne-de-l-acier-est-menacee_4802963_3234.html, consulté en novembre 2017

HITIMANA B., "Rwanda woos Turkish investors", *The Independent – Uganda*, publié le 11 juin 2012

HOTTEN R., "Dubai Airshow : Crowded skies may limit airline growth", *BBC.com*, publié le 8 novembre 2015, www.bbc.com/news/business-34727226, consulté en mai 2017

HUBBARD B., "Saudi Arabia Agrees to Let Women Drive", *The New York Times*, publié le 26 septembre 2017, www.nytimes.com/2017/09/26/world/middleeast/saudi-arabia-women-drive.html, consulté en octobre 2017

IDIZ S. "Turkey-EU relations in tailspin after coup attempt", *Al Monitor*, publié le 9 août 2016, www.al-monitor.com/pulse/originals/2016/08/turkey-europe-overcome-mutual-antipathy.html, consulté en août 2016

IDIZ S., "Turkey can't afford to take sides in Qatar crisis", *Al Monitor*, publié le 6 juin 2017, www.al-monitor.com/pulse/originals/2017/06/turkey-qatar-crisis-poses-multiple-crisis-for-ankara.html, consulté en juin 2017

IDIZ S., "Qatar becoming another diplomatic debacle for Turkey", *Al Monitor*, publié le 7 juillet 2017, www.al-monitor.com/pulse/originals/2017/07/turkey-qatar-will-doha-crisis-be-another-debacle-for-ankara.html, consulté en juillet 2017

« Irak : l'armée a repris Hawija, l'un des deux derniers bastions irakiens de l'Etat islamique », *Le Monde*, publié le 5 octobre 2017, www.lemonde.fr/moyen-orient-irak/article/2017/10/05/irak-l-armee-a-repris-hawija-l-un-des-deux-derniers-bastions-irakiens-de-l-ei_5196795_1667109.html, consulté en octobre 2017

"Iran Air resumes refueling in W. Europe", *Financial Tribune*, publié le 23 janvier 2016, www.financialtribune.com/articles/people-travel/34714/iran-air-resumes-refueling-in-w-europe, consulté en avril 2017

"Iran flies food to Qatar amid concerns of shortages", *Reuters*, publié le 11 juin 2017, www.reuters.com/article/us-gulf-qatar-iran/iran-flies-food-to-qatar-amid-concerns-of-shortages-idUSKBN1920EG, consulté en juillet 2017

"Iran, Georgia seek stronger ties", *Iran Daily*, publié le 18 avril 2017, www.iran-daily.com/News/191068.html, consulté en juin 2017

"'Iran will integrate into global economy via Turkey'", *Daily Sabah*, publié le 17 juin 2016, www.dailysabah.com/economy/2016/06/18/iran-

will-integrate-into-global-economy-via-turkey, consulté en juillet 2016

"Iraq closes northern airspace over missiles launched at Syria", *Reuters*, publié le 23 novembre 2015, www.reuters.com/article/mideast-crisis-iraq-airlines/update-2-iraq-closes-northern-airspace-over-missiles-launched-at-syria-idUSL8N13I26A20151123, consulté en mars 2016

"Israel, Turkey discuss energy cooperation", *Haaretz*, publié le 13 octobre 2016, www.haaretz.com/israel-news/business/israel-turkey-discuss-energy-cooperation-possible-natural-gas-pipeline-1.5449159, consulté en octobre 2016

"Israel, Turkey discuss joint gas pipeline as ties resume after six-year dissent", *Hürriyet Daily News*, publié le 13 octobre 2016, www.hurriyetdailynews.com/israel-turkey-discuss-joint-gas-pipeline-as-ties-resume-after-six-year-dissent-104919, consulté en novembre 2016

"Istanbul's 3rd airport to welcome 1st plane by Feb 2018, official opening to be on Republic Day", *Hürriyet Daily News*, publié le 6 octobre 2017, www.hurriyetdailynews.com/istanbuls-3rd-airport-to-welcome-1st-plane-by-feb-2018-official-opening-to-be-on-republic-day-120474, consulté en décembre 2017

JAFARI S., "Why Iran doesn't want to stay in Yemen", *Al Monitor*, publié le 27 octobre 2015, www.al-monitor.com/pulse/originals/2015/10/iran-yemen-involvement.html, consulté en janvier 2016

JAFARI S., "Why Iran and Saudi Arabia will jaw-jaw but not war-war", *Al Monitor*, publié le 21 septembre 2016, www.al-monitor.com/pulse/originals/2016/09/iran-saudi-war-of-words-grand-mufti-khamenei.html, consulté en octobre 2016

JOHN I., "Dubai aviation sector set to boost GDP share to 35%", *Khaleej Times*, publié le 26 avril 2016, www.khaleejtimes.com/business/aviation/dubai-aviation-sector-set-to-boost-gdp-share-to-35, consulté en septembre 2016

"Jordan joins Ryanair's Budapest route roll call", *Arabian Aerospace*, publié le 5 février 2018, www.arabianaerospace.aero/jordan-joins-ryanair-s-budapest-route-roll-call.html, consulté en février 2018

JORGIC D., "Somalia plane bomber was meant to be on Turkish flight: airline executive", *Reuters*, publié le 8 février 2016, https://af.reuters.com/article/africaTech/idAFKCN0VH0RN, consulté en février 2016

KANDEMIR A., "Turkey to Iran gold trade wiped out by new U.S. sanction", *Reuters*, publié le 15 février 2013, www.reuters.com/article/us-iran-turkey-sanctions/exclusive-turkey-to-iran-gold-trade-wiped-out-by-new-u-s-sanction-idUSBRE91E0IN20130215, consulté en novembre 2015

KARAPETYAN S., « Air Seychelles va cesser ses vols vers Paris et Madagascar, en se refocalisant sur le marché domestique », *Seychelles News Agency*, publié le 23 janvier 2018, www.seychellesnewsagency.com/articles/8574/Air+Seychelles+va+cesser+ses+vols+vers+Paris+et+Madagascar%2C+en+se+refocalisant+sur+le+march+domestique, consulté en janvier 2018

KAYAOGLU B., "Why Turkey is making a return to Libya", *Al Monitor*, publié le 14 juin 2016, www.al-monitor.com/pulse/originals/2016/06/turkey-libya-economic-interests-ankara-tripoli-embassy.html, consulté en juin 2016

KERR S., "Abu Dhabi to merge sovereign wealth funds Ipic and Mubadala", *Financial Times*, publié le 29 juin 2016, www.ft.com/content/99337866-3dcf-11e6-8716-a4a71e8140b0, consulté en septembre 2016

KIRKPATRICK D., "Saudi Arabia Charges Iran With 'Act of War,' Raising Threat of Military Clash", *The New York Times*, publié le 6 novembre 2017, www.nytimes.com/2017/11/06/world/middleeast/yemen-saudi-iran-missile.html, consulté en novembre 2017

KOENEN J., “Sheikhs Discussed Emirates-Etihad Merger”, *Handelsblatt Global*, publié le 9 mars 2017, https://global.handelsblatt.com/companies/sheikhs-discussed-emirates-etihad-merger-722150, consulté en juin 2017

KÖMÜRCÜLER G., “Construction of new Istanbul airport officially starts under shadow of challenges, questions”, *Hürriyet Daily News*, publié le 18 juillet 2015, www.hurriyetdailynews.com/construction-of-new-istanbul-airport-officially-starts-under-shadow-of-challenges-questions-85561, consulté en octobre 2015

KULISH N., “Saudi Arabia, Where Even Milk Depends on Oil, Struggles to Remake Its Economy“, *The New York Times*, publié le 13 octobre 2016, www.nytimes.com/2016/10/14/world/middleeast/saudi-arabia-oil-prices-economy.html, consulté en novembre 2016

KUTLU O., “Turkish Airlines’ success becomes case study at Harvard”, *Anadolu Agency*, publié le 10 février 2016, https://aa.com.tr/en/turkey/turkish-airlines-success-becomes-case-study-at-harvard/518904, consulté en mars 2016

« L’Arabie Saoudite dévoile un déficit budgétaire record », *France24.com*, publié 28 décembre 2015, www.france24.com/fr/20151228-arabie-saoudite-deficit-petrole-yemen-prix-austerite-budget-riyad, consulté en mars 2016

LANDLER M., SANGER D., “Trump Disavows Nuclear Deal, but Doesn’t Scrap It”, *The New York Times*, publié le 13 octobre 2017, www.nytimes.com/2017/10/13/us/politics/trump-iran-nuclear-deal.html, consulté en novembre 2017

LEDERMAN J., “US, Qatar reach agreement on subsidy spat with airlines”, *VOA News*, publié le 30 janvier 2018, https://www.voanews.com/a/us-qatar-reach-agreement-subsidy-spat-airlines/4231219.html, consulté en février 2018

« Les Emirats arabes unis nomment une femme ‘ministre du bonheur’ », publié le 11 février 2016, www.lemonde.fr/proche-orient/article/2016/02/11/les-emirats-arabes-unis-nomment-une-ministre-du-bonheur_4863712_3218.html, consulté en juillet 2017

“Mahan proves that charity begins at home”, *Arabian Aerospace*, publié le 24 novembre 2009, www.arabianaerospace.aero/mahan-proves-that-charity-begins-at-homw.html, consulté en mars 2017

MAHJAR-BARDUCCI A., “Terror Air : Airlines Providing Material Support for Terrorists”, *Gatestone Institute*, publié le 7 novembre 2011, www.gatestoneinstitute.org/2563/airlines-support-terrorists, consulté en mars 2017

MANDHAI S., “US electronics ban for Middle East flights draws doubts”, *Al Jazeera*, publié le 21 mars, www.aljazeera.com/news/2017/03/electronics-ban-middle-east-flights-draws-doubts-170321154038419.html, consulté en octobre 2017

MASLEN R., “Wizz Air secures Hungarian PSO rights to serve Balkan capitals”, *Routes Online*, publié le 21 décembre 2016, www.routesonline.com/news/29/breaking-news/270520/wizz-air-secures-hungarian-pso-rights-to-serve-balkan-capitals/, consulté en octobre 2017

MASLEN R., “‘New’ Cyprus Airways starts to load relaunch schedules”, *Routes Online*, publié le 10 avril 2017, www.routesonline.com/news/29/breaking-news/272319/new-cyprus-airways-starts-to-load-relaunch-schedules/, consulté en juillet 2017

MAURISSE M., « La promotion de l’Arabie Saoudite au Conseil des droits de l’homme fait débat », *Le Monde*, publié le 22 septembre 2015, www.lemonde.fr/international/article/2015/09/22/le-role-de-l-arabie-saoudite-au-conseil-des-droits-de-l-homme-fait-debat_4767286_3210.html, consulté en février 2016

MAZZETTI M., HUBBARD B., “Rise of Saudi Prince Shatters Decades of Royal Tradition”, *The New York Times*, paru le 15 octobre 2016, www.nytimes.com/2016/10/16/world/rise-of-

saudi-prince-shatters-decades-of-royal-tradition.html, consulté en janvier 2017

MC DOWALL A., "Saudi Arabia to halt flights, trade with Iran", *Reuters*, publié le 4 janvier 2016, www.reuters.com/article/saudi-iran-jubeir-exclusive/exclusive-saudi-arabia-to-halt-flights-trade-with-iran-minister-idUSKBN0UI1H220160105, consulté en octobre 2017

"Meeting Iran Air's dealmaker", *Arabian Aerospace*, publié le 5 octobre 2016, www.arabianaerospace.aero/meeting-iran-air-s-dealmaker.html, consulté en novembre 2016

MESMER P., « Japan Airlines dépose son bilan pour tenter de se relancer », *Le Monde*, publié le 19 janvier 2010, www.lemonde.fr/economie/article/2010/01/19/japan-airlines-depose-son-bilan-pour-tenter-de-se-relancer_1293597_3234.html, consulté en décembre 2017

MESZAROS J., "China Continues with Ambitious Air Transport Growth Plans", *AINonline*, publié le 12 février 2016, www.ainonline.com/aviation-news/air-transport/2016-02-12/china-continues-ambitious-air-transport-growth-plans, consulté en octobre 2017

"Minister of foreign affairs and aviation signs air services agreements with United Arab Emirates", *St Kitts & Nevis Observer*, publié le 21 novembre 2016, www.thestkittsnevisobserver.com/sourced-information/minister-foreign-affairs-aviation-signs-air-services-agreement-united-arab-emirates/, consulté en juillet 2017

"No bomb found on diverted Turkish Airlines flight from Texas", *Reuters*, publié le 24 janvier 2016, www.reuters.com/article/us-turkey-flight/no-bomb-found-on-diverted-turkish-airlines-flight-from-texas-idUSKCN0V20LS, consulté en janvier 2016

NOTEZAI M. A., "Iran-Pakistan at the Crossroads ?", *The Diplomat*, publié le 9 juillet 2017, https://thediplomat.com/2017/07/iran-pakistan-at-the-crossroads/, consulté en septembre 2017

NYE J., "The Rise of China's Soft Power", *The Wall Street Journal Asia*, publié le 29 décembre 2005

ÖZBEK T., "Turkish Airlines parks 30 planes as demand decreases amid economic slowdown, security concerns", *Hürriyet Daily News*, publié le 7 novembre 2016, www.hurriyetdailynews.com/turkish-airlines-parks-30-planes-as-demand-decreases-amid-economic-slowdown-security-concerns-105833, consulté en novembre 2016

PIETRALUNGA C., « L'entreprise de séduction d'Edouard Philippe aux Emirats », *Le Monde* publié le 10 février 2018, www.lemonde.fr/politique/article/2018/02/10/l-entreprise-de-seduction-d-edouard-philippe-aux-emirats_5254962_823448.html, consulté en février 2018

"Putin mends broken relations with Turkey's Erdogan", *BBC.com*, publié le 9 août 2016, www.bbc.com/news/world-europe-37018562, consulté en septembre 2016

« Qatar Airways a bien acquis de nouveaux droits de trafic vers Lyon et Nice », *La Tribune*, publié le 17 juin 2015, www.latribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/qatar-airways-a-bien-acquis-de-nouveaux-droits-de-trafic-vers-lyon-et-nice-484828.html, consulté en octobre 2017

"Qatar Airways CEO : US flight attendants are 'grandmothers'", *Aerotime*, publié le 12 juillet 2017, www.aerotime.aero/en/news/19321-qatar-airways-ceo-us-flight-attendants-are-grandmothers, consulté en septembre 2017

« Qatar Airways subira une perte annuelle très importante, selon son DG », *Reuters*, publié le 7 mars 2018, https://fr.reuters.com/article/businessNews/idFRKCN1GJ27W-OFRBS, consulté en mars 2018

"Qatar's love affair with the UK is at stake", *Arabian Business*, publié le 13 avril 2017, www.arabianbusiness.com/qatar-s-love-affair-with-uk-is-at-stake-670031.html, consulté en juin 2017

"Qatar waives entry visa requirements for citizens of 80 countries", *Arabian Aerospace*, publié le 10 août 2017, www.arabianaerospace.aero/qatar-waives-entry-visa-requirements-for-citizens-of-80-countries.html, consulté en août 2017

RAHMAN F., "UAE, Saudi to be the first countries in GCC to introduce VAT", *Gulf News*, publié le 15 août 2017, www.gulfnews.com/business/economy/uae-saudi-to-be-the-first-countries-in-gcc-to-introduce-vat-1.2074878, consulté en septembre 2017

"Ras Al Khaimah plans new attractions to build on 2016 tourism growth", *Arabian Business*, publié le 17 février 2017, http://www.arabianbusiness.com/ras-al-khaimah-plans-new-attractions-build-on-2016-tourism-growth-663217.html, consulté en mars 2017

RAVID B., "In secret meeting, Israel and Turkey renew reconciliation talks", *Haaretz*, publié le 22 juin 2015, www.haaretz.com/.premium-secret-meeting-heralds-thaw-in-israeli-turkish-ties-1.5373677, consulté en octobre 2017

RAVID B., "Israel and Turkey reach reconciliation deal", *Haaretz*, publié le 26 juin 2016, www.haaretz.com/israel-news/.premium-israel-and-turkey-reach-reconciliation-deal-1.5401606, consulté en octobre 2017

« Rencontre entre Taliban et Américains au Qatar », *France24.com*, publié le 30 janvier 2012, www.france24.com/fr/20120130-rencontre-entre-taliban-americains-qatar-afghanistan-negociation-paix/, consulté en août 2017

ROGER S., VISEUX C., « Au milieu du désert, le mirage de Masdar », *Le Monde*, publié le 29 février 2016, www.lemonde.fr/grands-formats/visuel/2016/02/29/au-milieu-du-desert-le-mirage-de-masdar_4873704_4497053.html, consulté en juin 2016

ROMERO S., "Venezuela and Iran Strengthen Ties With Caracas-to-Tehran Flight", *The New York Times*, publié le 3 mars 2007, www.nytimes.com/2007/03/03/world/americas/03caracas.html, consulté en février 2017

SAHIN A., "Southeastern Hakkari connected to rest of Turkey with new airport", *Daily Sabah*, publié le 26 mai 2015, www.dailysabah.com/politics/2015/05/26/southeastern-hakkari-connected-to-rest-of-turkey-with-new-airport, consulté en juin 2015

SALEEM N., "Kuwait Airways seen facing last chance to find its wings", *Reuters*, publié le 11 mars 2016, www.reuters.com/article/us-kuwait-airways/kuwait-airways-seen-facing-last-chance-to-find-its-wings-idUSKCN0WC2C2, consulté en juillet 2016

"Saudi Arabia and Iran spar over Hajj pilgrimage", *Al Jazeera*, publié le 7 septembre 2016, www.aljazeera.com/news/2016/09/saudi-arabia-iran-spar-hajj-pilgrimage-160906143744475.html, consulté en février 2017

"Saudi gives Air India overflight rights for its Israel routes: Netanyahu", *Reuters*, publié le 6 mars 2018, https://in.reuters.com/article/israel-india-saudi-flights/saudi-gives-air-india-overflight-rights-for-its-israel-routes-netanyahu-idINKBN1GI03D, consulté en mars 2018

"Saudi halts 150 flights carrying pilgrims from Iran, as crisis widens", *Arabian Business*, publié le 5 janvier 2016, www.arabianbusiness.com/saudi-halts-150-flights-carrying-pilgrims-from-iran-as-crisis-widens-617312.html, consulté en février 2016

"Saudi prince Miteb bin Abdullah pays $1bn in corruption settlement", *The Guardian*, publié le 29 novembre 2017, www.theguardian.com/world/2017/nov/29/saudi-prince-miteb-bin-abdullah-pays-1bn-in-corruption-settlement, consulté en décembre 2017

"Saudi security foils terror plot targeting Mecca Grand Mosque and pilgrims", *The Guardian*, publié le 24 juin 2017, www.theguardian.com/world/2017/jun/24/saudi-security-foils-terror-plot-targeting-mecca-grand-mosque, consulté en septembre 2017

"Saudis accuse Iran of 'direct agression' over Yemen missile", *BBC.com*, publié le 7 novembre 2017,

www.bbc.com/news/world-middle-east-41899643, consulté en décembre 2017

"Senegal creates new national airline, seeks partnership", *africanews.com*, publié le 16 avril, www.africanews.com/2016/04/16/senegal-creates-new-national-airline-seeks-partnership/, consulté en octobre 2017

SEZER C., "Turkish wealth fund more akin to national development bank: S&P", *Reuters*, publié le 10 février 2017, www.reuters.com/article/us-turkey-economy-fund-s-p/turkish-wealth-fund-more-akin-to-national-development-bank-sp-idUSKBN15P0ZW, consulté en mars 2017

SHAKEEL S., "Kuwait Airways: A New Hope", *ArabianIndustry.com*, publié le 5 février 2017, www.arabianindustry.com/aviation/photos/2017/feb/5/kuwait-airways-a-new-hope-5617898/, consulté en mars 2017

SHAKEEL S., "Flying high: RAK Int'l CEO Mohammed Qazi", *Arabian Business*, publié le 10 février 2017, http://www.arabianbusiness.com/flying-high-rak-int-l-ceo-mohammed-qazi-662822.html, consulté en mars 2017

"Sharjah sets largest ever budget of nearly $6bn for 2017", *Arabian Business*, publié le 3 janvier 2017, http://www.arabianbusiness.com/sharjah-sets-largest-ever-budget-of-nearly-6bn-for-2017-658198.html, consulté en janvier 2017

SHARMA M., DAS K., "India seizes record haul of smuggled gold outside airport", *Reuters*, publié le 24 février 2015, https://www.reuters.com/article/us-india-gold-smuggling/india-seizes-record-haul-of-smuggled-gold-outside-airport-idUSKBN0LS1SY20150224, consulté en décembre 2016

SHEAHAN M., MAUSHAGEN P., "Turkey hopes discounts, fuel subsidies can reverse 30 pct tourism plunge", *Reuters*, publié le 9 mars 2017, www.reuters.com/article/us-europe-tourism-turkey/turkey-hopes-discounts-fuel-subsidies-can-reverse-30-percent-tourism-plunge-idUSKBN16G2OS, consulté en mars 2017

SHEAR M., BAKER P., "Saudis Welcome Trump's Rebuff of Obama's Mideast Views", *The New York Times*, publié le 20 mai 2017, www.nytimes.com/2017/05/20/world/middleeast/donald-trump-saudi-arabia.html, consulté en juin 2017

SHOEB M., "Qatar-Turkey trade route via Iran to cut transportation cost", *The Peninsula*, publié le 13 août 2017, https://thepeninsulaqatar.com/article/13/08/2017/Qatar-Turkey-trade-route-via-Iran-to-cut-transportation-cost, consulté en septembre 2017

SIDDIQUE H., LUHN A., "Russian plane 'broke up in air' before Sinai crash", *The Guardian*, publié le 1er novembre 2015, www.theguardian.com/world/2015/nov/01/metrojet-ordered-suspend-all-flights-egypt-air-crash-russia-sinai, consulté en novembre 2015

SIMSEK C., "Canal Istanbul 'crazy project' boosts real estate market but locals worried", *Hürriyet Daily News*, publié le 17 janvier 2018, www.hurriyetdailynews.com/canal-istanbul-crazy-project-boosts-real-estate-market-but-locals-worried-125895, consulté en février 2018

SMITH L., "Protesters against Turkey's president Erdogan again beaten up on US soil", *The Independent*, publié le 23 septembre 2017, www.independent.co.uk/news/world/americas/turkey-president-recep-tayyip-erdogan-protesters-beaten-new-york-marriott-marquis-hotel-a7963351.html, consulté en octobre 2017

SOLOMON E., "Iraq closes Kurdish airspace as it raises pressure on KRG", *Financial Times*, publié le 29 septembre 2017, www.ft.com/content/f65ab070-a513-11e7-9e4f-7f5e6a7c98a2, consulté en octobre 2017

SONMEZ M., "Could megaprojects spell mega trouble for Turkey's economy?", *Al Monitor*, publié le 2 novembre 2016, www.al-monitor.com/pulse/originals/2016/11/turkey-megaprojects-threaten-black-hole-coffer.html, consulté en janvier 2017

SONMEZ M., “Turkey’s wealth fund is less about wealth and more about debt”, *Al Monitor*, publié le 9 février 2017, www.al-monitor.com/pulse/originals/2017/02/turkey-wealth-fund-company-rescue-fund.html, consulté en mars 2017

SONMEZ M., “Canal Istanbul: Still hyped, still ‘crazy’”, *Al Monitor*, publié le 22 février 2017, www.al-monitor.com/pulse/originals/2017/02/turkey-canal-istanbul-project-lots-of-dreaming.html, consulté en mars 2017

SONMEZ M., “Turkey’s ‘megaprojects’ off to disappointing start”, *Al Monitor*, publié le 29 mars 2017, www.al-monitor.com/pulse/originals/2017/03/turkey-mega-projects-off-to-disappointing-start.html, consulté en avril 2017

“Syria: Turkey and Saudi Arabia consider ground campaign following border strikes”, *The Guardian*, publié le 14 février 2016, www.theguardian.com/world/2016/feb/14/turkey-and-saudi-arabia-consider-ground-campaign-in-syria-following-border-strikes, consulté en avril 2016

“Three new artificial islands to be built off Istanbul’s Pendik district”, *Hürriyet Daily News*, publié le 15 février 2017, www.hurriyetdailynews.com/three-new-artificial-islands-to-be-built-off-istanbuls-pendik-district--109787, consulté en mars 2017

TOUMI H., “Qatar recalls ambassador to Iran”, *Gulf News*, publié le 6 janvier 2016, www.gulfnews.com/news/gulf/qatar/qatar-recalls-ambassador-to-iran-1.1649619, consulté en janvier 2016

TOWNSEND S., “UAE and China ‘to work to restore Silk Road trading route’”, *Arabian Business*, publié le 13 décembre 2015, www.arabianbusiness.com/uae-china-to-work-restore-silk-road-trading-route--615171.html, consulté en décembre 2015

TOWNSEND S., “Qatar wins ‘fifth freedom’ aviation rights with Hungary”, *Arabian Business*, publié le 11 octobre 2016, www.arabianbusiness.com/qatar-wins-fifth-freedom-aviation-rights-with-hungary-648662.html, consulté en août 2017

TOWNSEND S., “Saudi Vision 2030 ‘to falter’ on weak productivity”, *Arabian Business*, publié le 28 juin 2017, www.arabianbusiness.com/saudi-vision-2030-to-falter-on-weak-productivity-679085.html, consulté en juillet 2017

TRENWITH C., “Sizing up Sharjah: Marwan Bin Jassim Al Sarkal”, *Arabian Business*, publié le 17 décembre 2016, www.arabianbusiness.com/sizing-up-sharjah-marwan-bin-jassim-al-sarkal-656647.html, consulté en janvier 2017

“Turkey absorbs almost half of global private infrastructure investment in 2015: World Bank”, *Hürriyet Daily News*, publié le 14 juin 2016, www.hurriyetdailynews.com/turkey-absorbs-almost-half-of-global-private-infrastructure-investment-in-2015-world-bank-100463, consulté en juin 2016

“Turkey aims to improve relations with all neighbors, Prime Minister Yildirim says”, *Daily Sabah*, publié le 28 juin 2016, www.dailysabah.com/politics/2016/06/28/turkey-aims-to-improve-relations-with-all-neighbors-prime-minister-yildirim-says, consulté en juillet 2016

“Turkey becomes top destination for Ukrainian tourists: Association”, *Hürriyet Daily News*, publié le 11 avril 2017, www.hurriyetdailynews.com/turkey-becomes-top-destination-for-ukrainian-tourists-association--111875, consulté en avril 2017

“Turkey clashes: Why are Gezi Park and Taksim Square so important?”, *BBC.com*, publié le 7 juin 2013, www.bbc.com/news/world-europe-22753752, consulté en octobre 2015

“Turkey eyes 1 million Chinese tourists in 2018”, *Hürriyet Daily News*, publié le 10 août 2017, www.hurriyetdailynews.com/turkey-eyes-1-million-chinese-tourists-in-2018--116561, consulté en août 2017

"Turkey says no steps taken to normalize ties with Egypt", *Hürriyet Daily News*, publié le 11 juillet 2016, www.hurriyetdailynews.com/turkey-says-no-steps-taken-to-normalize-ties-with-egypt-101462, consulté en juillet 2016

"Turkey seeks strong ties with Mexico", *Hürriyet Daily News*, publié le 5 février 2017, www.hurriyetdailynews.com/turkey-seeks-strong-ties-with-mexico---109359, consulté en février 2017

"Turkey sends new group of soldiers to military base in Qatar", *Daily Sabah*, publié le 27 décembre 2017, www.dailysabah.com/politics/2017/12/27/turkey-sends-new-group-of-soldiers-to-military-base-in-qatar, consulté en janvier 2018

"Turkey takes measures for tourism season, airlines to receive fuel subsidies", *Daily Sabah*, publié le 20 janvier 2016, www.dailysabah.com/tourism/2016/01/20/turkey-takes-measures-for-tourism-season-airlines-to-receive-fuel-subsidies, consulté en février 2016

"Turkey to offer fuel subsidies for flights to bring back tourists", *Reuters*, publié le 20 janvier 2016, www.reuters.com/article/turkey-economy-airlines/turkey-to-offer-fuel-subsidies-for-flights-to-bring-back-tourists-idUSL8N1542IB, consulté en février 2016

"Turkey tourist arrivals plummet 40 percent in June, biggest drop in 22 years", *Hürriyet Daily News*, publié le 28 juillet 2016, www.hurriyetdailynews.com/turkish-tourist-arrivals-plummet-40-percent-in-june-biggest-drop-in-22-years-102186, consulté en août 2016

"Turkish Airlines names jets after coup plot resistance sites", *Hürriyet Daily News*, publié le 16 août 2016, www.hurriyetdailynews.com/turkish-airlines-names-jets-after-coup-plot-resistance-sites-102894, consulté en septembre 2016

"Turkish Airlines' net profits reached $175 mln in 2017", *Hürriyet Daily News*, publié le 6 mars 2018, www.hurriyetdailynews.com/turkish-airlines-net-profits-reached-175-mln-in-2017-128330, consulté en mars 2018

"Turkish Airlines posts loss of $644 mln, revises target", *Hürriyet Daily News*, publié le 22 août 2016, www.hurriyetdailynews.com/turkish-airlines-posts-loss-of-644-mln-revises-target-103102, consulté en août 2016

"Turkish Airlines sees rise in passenger numbers in 2016: Report", *Hürriyet Daily News*, publié le 11 janvier 2017, www.hurriyetdailynews.com/turkish-airlines-sees-rise-in-passenger-numbers-in-2016-report--108399, consulté en janvier 2017

"Turkish Airlines targets 72.4 mln passengers, $12 bln sales in 2016", *Hürriyet Daily News*, publié le 12 janvier 2016, www.hurriyetdailynews.com/turkish-airlines-targets-724-mln-passengers-12-bln-sales-in-2016-93764, consulté en février 2016

"Turkish Airlines to expand its wide-body fleet", *Hürriyet Daily News*, publié le 11 mars 2018, http://www.hurriyetdailynews.com/turkish-airlines-to-expand-its-wide-body-fleet-128547, consulté en mars 2018

"Turkish Airlines to transfer operations to Istanbul's new airport 'within 18 hours'", *Hürriyet Daily News*, publié le 27 février 2018, www.hurriyetdailynews.com/turkish-airlines-to-transfer-operations-to-istanbuls-new-airport-within-18-hours-127984, consulté en mars 2018

"Turkish Airlines warns staff on using social media", *Hürriyet Daily News*, publié le 14 juin 2017, www.hurriyetdailynews.com/turkish-airlines-warns-staff-on-using-social-media-114302, consulté en juillet 2017

"Turkish base to remain open as long as Qatar wants: President Erdoğan", *Hürriyet Daily News*, publié le 6 juillet 2017, www.hurriyetdailynews.com/turkish-base-to-remain-open-as-long-as-qatar-wants-president-erdogan-115175, consulté en août 2017

"Turkish economy shrinks for first time since 2009", *Hürriyet Daily News*, publié le 12 décembre 2016, www.hurriyetdailynews.com/turkish-economy-shrinks-for-first-time-since-2009-107179, consulté en janvier 2017

"Turkish exporters' high hopes for Iranian market", *Hürriyet Daily News*, publié le 20 janvier 2016, www.hurriyetdailynews.com/turkish-exporters-high-hopes-for-iranian-market-94121, consulté en février 2016

"Turkish FM in Lybia to endorse newly founded national government", *Hürriyet Daily News*, publié le 30 mai 2016, www.hurriyetdailynews.com/turkish-fm-in-libya-to-endorse-newly-founded-national-government--99826, consulté en juin 2016

"Turkish tourism players to German travelers: 'Forget politics, we welcome you all'", *Hürriyet Daily News*, publié le 9 mars 2017, www.hurriyetdailynews.com/turkish-tourism-players-to-german-travelers-forget-politics-we-welcome-you-all-110626, consulté en avril 2017

"UAE, Abu Dhabi roll over $20 billion of Dubai's debt", *Reuters*, publié le 16 mars 2014, www.reuters.com/article/us-emirates-dubai-debt/uae-abu-dhabi-roll-over-20-billion-of-dubais-debt-idUSBREA2F0EQ20140316, consulté en août 2015

"UAE signs open skies agreement with Belize", *Gulf News*, publié le 6 mai 2017, www.gulfnews.com/business/aviation/uae-signs-open-skies-agreement-with-belize-1.2022782, consulté en juillet 2017

ULRICHSEN K., "Who is Saudi Arabia's new crown prince?", *The Washington Post*, publié le 22 juin 2017, www.washingtonpost.com/news/monkey-cage/wp/2017/06/22/who-is-saudi-arabias-new-crown-prince/, consulté en juin 2017

URANIE S., VANNIER R., « Les Seychelles et Abu Dhabi discutent du renforcement de la coopération entre les deux pays », *Seychelles News Agency*, publié le 23 novembre 2016, www.seychellesnewsagency.com/articles/6322/Les+Seychelles+et+Abou+Dhabi+discutent+du+renforcement+de+la+coopration+entre+les+deux+pays, consulté en octobre 2017

WIGGLESWORTH R., "UAE quits Gulf monetary union", *Financial Times*, publié le 20 mai 2009, https://www.ft.com/content/822cab2e-4534-11de-b6c8-00144feabdc0, consulté en avril 2016

WINNING A., "Turkish firms in Russia struggle as diplomatic row rages", *Reuters*, publié le 30 mars 2016, www.reuters.com/article/us-russia-turkey-business/turkish-firms-in-russia-struggle-as-diplomatic-row-rages-idUSKCN0WW0EK, consulté en avril 2016

WINTOUR P., "Qatar given 10 days to meet 13 sweeping demands by Saudi Arabia", *The Guardian*, publié le 23 juin 2017, www.theguardian.com/world/2017/jun/23/close-al-jazeera-saudi-arabia-issues-qatar-with-13-demands-to-end-blockade, consulté en juillet 2017

"Yemen leader Saleh agrees to step down under Gulf plan", *BBC.com*, publié le 23 avril 2011, www.bbc.com/news/world-middle-east-13178887, consulté en janvier 2016

ZAMAN A., "Ankara shifts public assets to sovereign wealth fund", *Al Monitor*, publié le 7 février 2017, www.al-monitor.com/pulse/ru/contents/articles/originals/2017/02/turkey-sovereign-wealth-fund-bank.html, consulté en mars 2017

ZAMAN A., "Abadi, Erdogan meet to form Kurdistan game plan", *Al Monitor*, publié le 25 octobre 2017, www.al-monitor.com/pulse/originals/2017/10/abadi-visits-ankara-turkish-support-baghdad.html, consulté en novembre 2017

2. Table des matières

Résumé 3
Mots clés 4
Remerciements 5

Introduction 11

PREMIERE PARTIE : Etat des lieux 25

Chapitre 1 **:** Les dynamiques d'évolution du transport aérien civil à l'échelle mondiale : essor de « nouveaux » acteurs et enjeux associés 27

I – Une évolution du trafic aérien différenciée selon les régions mondiales 27
A – Un secteur sensible à différents facteurs, notamment d'ordre économico-politique 27
a) Une influence limitée des dynamiques démographiques sur le nombre de passagers aériens transportés _____ 27
b) D'importants évènements géopolitiques qui affectent de façon notable l'évolution du trafic _____ 31
B – Des flux aériens inégaux entre les continents 34
a) Une forte croissance de l'offre au départ du Moyen-Orient et de la Turquie… _ 34
b) …qui illustre l'essor de certains transporteurs localement basés _____ 37

II – Une croissance inédite des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines : l'essor de « nouveaux » acteurs 39
A – Des transporteurs au rythme de croissance hors norme, qui se caractérisent par une expansion mondiale 39
a) L'émergence d'un large réseau international illustré par de multiples ouvertures d'escales… _____ 39
b) …et qui s'accompagne d'une extension des flottes exploitées _____ 44
c) Une croissance notable sur le segment cargo _____ 48
B – Une influence marquée face aux divers acteurs économiques et politiques liés au secteur aérien 51
a) Une dépendance quasi totale du programme A380 d'Airbus à la stratégie portée par Emirates Airline _____ 51
b) Une pression accrue sur les autorités nationales et européennes _____ 55
c) Une attention marquée auprès des collectivités locales à travers l'ouverture de liaisons vers des aéroports de deuxième et troisième rangs : le cas de Turkish Airlines en Europe _____ 56

III – Vers une réorganisation des flux aériens internationaux ayant des conséquences à différentes échelles 60
A – La connectivité aérienne intra-européenne en cours d'évolution 60
a) Une extension de l'offre à travers une mise en concurrence des réseaux exploités par les compagnies aériennes… _____ 60
b) …qui met en péril l'avenir de la connectivité, notamment en Europe _____ 65
B – Flux intercontinentaux : le cas de l'axe Europe – Extrême-Orient..... 73
a) Les hubs moyen-orientaux, un nœud majeur du réseau mondial de routes aériennes à travers l'expansion de puissants transporteurs… _____ 73
b) …qui s'appuient avant tout sur une refonte des itinéraires utilisés par les consommateurs et posent d'importants défis pour le maintien de liaisons directes _____ 85

Chapitre 2 **:** L'évolution des réglementations en débat : de multiples acteurs aux représentations et positionnements divergents..... 87

I – Entre l'absence de réglementation internationale en matière de concurrence et la mise en œuvre incomplète d'une législation européenne..... 87
A – Une ouverture progressive de l'espace aérien international, marquée par des stratégies différenciées des Etats..... 87
a) Un secteur initialement très encadré, qui tend néanmoins à se libéraliser au sein de certaines régions _____ 87
b) L'essor des accords dits de « ciel ouvert », symbole de la politique américaine en matière d'aviation civile _____ 90
c) Le transport aérien, un secteur stratégique et convoité par la Commission européenne pour étendre ses compétences _____ 92
B – Emergence de nouvelles formes de concurrence et limites des législations en vigueur..... 99
a) Une concurrence croissante qui s'inscrit à l'échelle mondiale et souligne la diversité des liens existants entre les Etats et les compagnies aériennes _____ 99
b) Une réglementation européenne en matière de concurrence aujourd'hui inadaptée et loin d'être partagée par de nombreux Etats tiers _____ 104
c) La mise en œuvre d'un cadre réglementaire international en matière de concurrence : un objectif ambitieux faisant face à de nombreux obstacles ___ 108

II – Des acteurs aux analyses divergentes et caractérisées par une évaluation des intérêts immédiats..... 112
A – Une absence de position commune face aux enjeux posés 112
a) Une grande diversité d'acteurs concernés et entretenant différentes représentations _____ 112
b) De nouvelles alliances et rivalités dépassant le cadre commercial classique __ 114
B – Des intérêts divergents qui se posent à court-terme 118
a) Entre jeux d'influence et stratégies opportunistes _____ 118
b) La nécessité d'une projection des intérêts à plus long terme _____ 125

III – Des prises de position appuyées, révélant les stratégies des acteurs 127
A – D'importants débats à travers une communication croissante..... 127
*a) La publication du white paper américain, un déclencheur des débats ?*_____ 127
b) Des stratégies de communication s'appuyant sur des représentations fortes _ 129
B – Un clivage entre libéralisme et protectionnisme ? 134
a) Des communications multiples qui tendent à s'écarter des vrais enjeux _____ 134
b) De potentielles limitations d'accès aux marchés et restrictions diverses : un défi pour les compagnies du Golfe et Turkish Airlines _____ 137

DEUXIEME PARTIE : Etudes de cas 141

Chapitre 3 **:** Le développement de Turkish Airlines, à la croisée des politiques intérieure et étrangère de la Turquie..... 143

I – De l'arrivée de l'AKP au pouvoir à la dérive autoritaire de R. T. Erdogan : des transformations importantes au sein du système politique turc 143
A – Un pays marqué par des évolutions internes majeures au cours des quinze dernières années 143
*a) Une dynamique enclenchée dès les années 1980 qui conduit à l'arrivée de l'AKP au pouvoir en 2002*_____ 143
b) Vers une concentration des pouvoirs et une mise en péril de l'Etat de droit __ 146
B – Les défis de la politique étrangère turque 148
*a) Du « zéro problème avec les voisins » à la « solitude précieuse »*_____ 148
*b) Une politique étrangère redéfinie : entre réconciliations avec des partenaires stratégiques, tensions avec l'UE et promotion de coopérations avec de nouveaux Etats*_____ 152

II – Une croissance de la présence turque à l'international illustrée par l'extension du réseau de Turkish Airlines 155
A – Turkish Airlines, un outil d'interface efficace et contrôlé par le pouvoir en place..... 155
*a) Une réorganisation importante au lendemain de l'arrivée de l'AKP au pouvoir*_____ 155
b) Un contrôle accru du pouvoir en place sur les activités du transporteur _____ 157
c) Des défis importants dans un contexte d'instabilité _____ 159
B – Entre extension de la présence diplomatique, essor des exportations et soutien au secteur touristique, le rôle stratégique du transport aérien turc..... 163
a) Une ouverture de nouvelles routes aériennes parallèle à l'agenda politique et diplomatique du gouvernement _____ 163
b) Un réseau aérien qui accompagne les exportations vers l'international _____ 165
c) Un secteur touristique dépendant des flux de visiteurs internationaux _____ 173

C – Un développement coordonné entre les différents acteurs impliqués : le cas de la Turquie en Afrique 175
a) L'extension du réseau de Turkish Airlines en Afrique, un outil efficace qui s'insère pleinement dans la stratégie du gouvernement turc _____ 175
b) De larges ambitions qui impliquent des acteurs variés _____ 180

III – Une volonté appuyée de faire de la Turquie un hub d'envergure mondiale 184
A – Des « mégaprojets » portés par le pouvoir en place, entre course aux symboles et insertion globale 184
a) Des ambitions majeures visant à renforcer la place de la Turquie sur la scène internationale _____ 184
b) Istanbul, une vitrine de la Turquie d'Erdogan _____ 186
B – Des transformations qui suscitent un certain scepticisme et alimentent des contestations locales 189
a) Des prises de décisions opaques et bénéficiant aux proches du pouvoir _____ 189
b) Des projets qui ne font pas l'unanimité _____ 191

Chapitre 4 **:** Les compagnies du Golfe comme outils de rayonnement international pour les émirats de Dubaï, d'Abu Dhabi et du Qatar 195

I – Des « Etats de la Trêve » sous tutelle britannique à l'émergence de puissantes entités indépendantes 195
A – Un essor différencié des émirats du Golfe sur fond de rivalités locales 195
a) La formation des émirats du Golfe, un processus marqué par l'évolution des intérêts britanniques _____ 195
b) Le développement précoce du transport aérien : entre rente financière et légitimation du pouvoir des familles régnantes _____ 198
B – Des stratégies de développement visant à garantir la pérennité du pouvoir des familles régnantes 201
a) De la découverte des hydrocarbures à la gestion de puissants fonds souverains _____ 201
b) Des « Etats rentiers avancés » et dépendants de la présence d'acteurs externes à la région _____ 203

II – Des objectifs et des dynamiques de développement propres à chaque territoire : les cas des émirats de Dubaï, d'Abu Dhabi et du Qatar 208
A – Dubaï : la stratégie du hub mondial soutenue par un « *branding* » soigné 208
a) Un essor à contre-courant des dynamiques mondiales _____ 208
b) La construction d'un hub mondial s'appuyant notamment sur l'essor de trafics divers _____ 211
B – Abu Dhabi : l'impératif du maintien de la cohésion de la Fédération des Emirats arabes unis dans le cadre d'un leadership assumé 215
a) Une rivalité persistante face à Dubaï _____ 215
b) Les défis du maintien de la cohésion de la Fédération _____ 217

C – Le Qatar : l'affranchissement d'un environnement régional instable au travers d'une diplomatie tous azimuts 220
a) Une puissante volonté politique, couplée aux larges revenus issus de l'industrie gazière _____ 220
b) La construction de multiples partenariats s'accompagnant d'une influence internationale croissante _____ 222

III – Une insertion réussie dans les réseaux de la mondialisation contemporaine 226
A – Une consolidation des liens d'interdépendance 226
a) Différents espaces géographiques privilégiés en fonction des stratégies mises en œuvre _____ 227
*b) Des investissements internationaux massifs qui s'inscrivent avant tout dans le cadre des relations croissantes entre les émirats et des Etats extra-régionaux*_____ 229
B – Un développement des compagnies du Golfe en phase avec les stratégies portées par les régimes en place sur la scène internationale 231
a) Des stratégies de coopération différenciées selon les transporteurs… _____ 231
b) …qui caractérisent l'essor de liens d'interdépendance _____ 235

TROISIEME PARTIE : Analyse des perspectives de la connectivité aérienne mondiale 237

Chapitre 5 **:** Des dynamiques à l'échelle du Moyen-Orient qui affectent le secteur aérien et poussent les compagnies localement basées à adapter leurs stratégies 239

I – Entre rivalités de pouvoirs et instabilité régionale, des tensions persistantes qui affectent notamment le secteur aérien 239
A – Des coopérations fragilisées dans un contexte de fortes instabilités 239
*a) La survenue des « printemps arabes », un révélateur des fragilités internes et de la faiblesse de certaines coopérations régionales*_____ 239
b) Une forte appréhension concernant un retour de l'Iran sur la scène internationale _____ 243
*c) Des ambitions propres à chaque territoire qui affectent la cohésion du CCG*__ 245
B – Une instrumentalisation des tensions s'accompagnant d'une recomposition des alliances 248
a) Une rivalité forte entre l'Arabie Saoudite et l'Iran… _____ 248
b) …qui fragilisent certaines alliances régionales _____ 250
C – Des conflits régionaux posant des défis importants pour l'ensemble des acteurs concernés 253
a) Une course au leadership régional qui s'opère à travers différents conflits interposés _____ 253

b) Des acteurs voisins souhaitant renforcer leur rôle à l'échelle du Moyen-Orient 255
c) Des conflits et tensions qui ne sont pas sans conséquences pour le trafic aérien 257

II – Une redéfinition des ambitions portées par certains Etats moyen-orientaux 261
A – Face aux rôles majeurs de certains émirats et de la Turquie, des acteurs voisins contraints de réviser leurs stratégies 261
a) Une réorientation des stratégies locales en matière d'aviation civile… 261
b) …qui s'inscrit dans un contexte plus large d'évolution des modèles en place 267
B – Vers une réintégration de l'Iran au sein du secteur aérien international ? 270
a) Un développement du transport aérien précoce mais largement affecté par les sanctions internationales 270
b) Entre Dubaï et Istanbul, les limites de l'émergence de l'Iran comme hub aérien international 276
c) Un renforcement des coopérations régionales qui devrait se matérialiser au travers d'un accroissement des liaisons aériennes 280

III – Une évolution des stratégies mises en œuvre par les compagnies du Golfe et Turkish Airlines 283
A – L'ambition d'une expansion mondiale et ses limites 283
a) Un développement au-delà du hub et mettant potentiellement en avant une identité mondiale ? 283
b) Des défis importants 285
B – L'impératif d'une différenciation constante face aux acteurs concurrents 291
a) Un fort développement de Turkish Airlines et Qatar Airways afin de dépasser des enjeux locaux majeurs 291
b) Une consolidation de l'attractivité d'Emirates Airline, tandis qu'Etihad Airways engage une profonde révision de sa stratégie 293

Chapitre 6 **:** Le contrôle de la connectivité aérienne mondiale, un outil de *soft power* ? 297

I – Connectivité aérienne et *soft power* 297
A – Origines et développement du concept de *soft power* 297
a) Un concept relativement récent… 297
b) …qui présente certains avantages mais suscite également des critiques et peut faire l'objet d'une utilisation erronée 299
B – La connectivité aérienne, un outil stratégique garant d'une influence sur la scène internationale 302
a) *Les connexions aériennes, un révélateur des relations entre Etats* 302
b) Le particularisme des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines en matière de soft power 305
c) Le soft power à l'épreuve des défis internes et régionaux 310

II – Une mise en perspective du *soft power* à travers le transport aérien 313
A – L'essor précoce d'un « empire de l'air » américain au service d'ambitions politiques 313
a) Le développement de l'aviation comme outil d'émergence des Etats-Unis sur la scène internationale _____ 313
b) La dimension stratégique du secteur aérien américain dans le contexte de la Guerre froide _____ 317
c) Vers une refonte du secteur aérien américain sur fond d'instabilité internationale _____ 321
B – Les ambitions chinoises en matière d'aviation civile : instrument de développement régional et outil de projection d'influence à l'international 323
a) Un essor continu du trafic aérien _____ 323
b) La connectivité aérienne comme pilier des projets internationaux des autorités chinoises _____ 326
C – En Europe, les enjeux de la disparition des compagnies communautaires 332
a) Des situations différenciées selon les Etats membres _____ 332
b) En Hongrie, l'essor des compagnies dites « low cost » comme substitut à la disparition d'une compagnie basée ? _____ 336
c) La saisonnalité de la connectivité aérienne, un défi pour l'intégration communautaire de Chypre _____ 343
III – Réévaluer le rôle stratégique du transport aérien face aux enjeux posés 347
A – Souligner les véritables défis et ouvrir les débats actuels 347
a) Des intérêts propres aux régions d'ancrage des différents acteurs concernés _____ 347
b) Une prise en considération plus large des bénéfices apportés par la connectivité _____ 349
B – Adopter des stratégies à long terme en reconsidérant le rôle et les priorités de chaque acteur 350
a) Une compréhension nécessaire des positionnements adoptés par les différents acteurs concernés _____ 350
b) Des stratégies qui doivent s'inscrire à plus long terme _____ 351
C – Le secteur aérien communautaire, un outil indispensable afin de garantir la place de l'UE sur la scène internationale 352
a) Des compagnies basées qui contribuent aux ambitions portées par l'UE _____ 352
b) Des spécificités propres au secteur aérien qui doivent être prises en compte __ 353

Conclusion 355

3. Table des figures

- Cartes

Figure 2. D'importantes disparités selon les régions mondiales en termes de répartition de la population et des flux touristiques 29

Figure 3. Une croissance du secteur aérien civil différenciée selon les régions mondiales 35

Figure 7. L'extension du réseau de Turkish Airlines sur le continent européen 57

Figure 8. Une concurrence accrue entre les réseaux des compagnies aériennes qui affecte la qualité et l'évolution de la connectivité au départ des Etats européens 62

Figure 9a. Une présence croissante des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines qui impacte le réseau aérien intra-européen (1/3) 68

Figure 9b. Une présence croissante des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines qui impacte le réseau aérien intra-européen (2/3) 70

Figure 9c. Une présence croissante des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines qui impacte le réseau aérien intra-européen (3/3) 72

Figure 10a. Flux Europe – Extrême-Orient : une croissance soutenue du trafic de transit dans la région du Golfe et en Turquie (1/4) 75

Figure 10b. Flux Europe – Extrême-Orient : une croissance soutenue du trafic de transit dans la région du Golfe et en Turquie (2/4) 76

Figure 10c. Flux Europe – Extrême-Orient : une croissance soutenue du trafic de transit dans la région du Golfe et en Turquie (3/4) 77

Figure 10d. Flux Europe – Extrême-Orient : une croissance soutenue du trafic de transit dans la région du Golfe et en Turquie (4/4) 78

Figure 15. L'évolution du réseau de British Airways, entre renforcement de l'axe transatlantique et émergence d'un partenariat qatari vers l'Asie et l'Afrique 124

Figure 21. Turkish Airlines en Afrique : un réseau comptant de nombreuses dessertes mais caractérisé par des fréquences limitées et privilégiant l'exploitation d'appareils de moindre envergure 177

Figure 23. Une présence économique et diplomatique turque qui couvre l'ensemble du continent africain 182

Figure 24. Des « mégaprojets » visant à renforcer le positionnement d'Istanbul en hub d'envergure mondiale 188

Figure 26. Les monarchies du Golfe, des territoires stratégiques et insérés au sein des réseaux de la mondialisation contemporaine où sont également présents divers acteurs externes à la région..... 207

Figure 28. Les Emirats arabes unis, un Etat à la cohésion territoriale limitée 218

Figure 30. Les dynamiques de coopération des compagnies du Golfe à l'échelle mondiale..... 233

Figure 31. Le Moyen-Orient, un espace de transit aérien menacé par différents conflits et tensions 258

Figure 32. Une concentration du trafic sur un nombre limité de plateformes de transit intercontinental qui affecte les stratégies déployées par les transporteurs basés sur les aéroports voisins à l'échelle du Moyen-Orient..... 263

Figure 33. Une organisation du réseau aérien domestique iranien centralisée autour de Téhéran 274

Figure 34. Au lendemain de la signature de l'Accord de Vienne, un retour de nombreuses compagnies aériennes tierces à Téhéran qui masque cependant une expansion relativement limitée des routes extra-régionales 279

Figure 35. Au départ de l'Iran, des liaisons aériennes régionales concentrées vers un nombre limité de plateformes et qui devraient être développées..... 282

Figure 36. Le maintien des opérations de Qatar Airways face au défi d'un isolement régional du Qatar..... 289

Figure 38. Le réseau de Pan American Airways, un « empire de l'air » mondial au service des intérêts américains dans le contexte de la Guerre froide (1969) 319

Figure 39. L'essor des liaisons aériennes long-courriers au départ des aéroports chinois, une stratégie s'appuyant sur le renforcement du trafic de transit et la mise en avant des plateformes de second rang 325

Figure 40. Le développement des compagnies chinoises : une croissance inégale des routes long-courriers selon les régions mondiales..... 328

Figure 41. Le secteur aérien chinois : entre implication directe des autorités politiques et intégration forte au sein de partenariats majeurs avec des acteurs internationaux 331

Figure 42. Le rôle majeur des hubs européens pour assurer la connectivité aérienne de la Hongrie suite à la disparition de Malev 337

Figure 43. L'essor des transporteurs *low cost*, un substitut efficace à la connectivité aérienne offerte par une compagnie de pavillon disparue ?..... 339

Figure 44. La connectivité aérienne, un outil indispensable pour assurer l'attractivité et la pérennité des activités de l'île de Chypre..... 344

- Graphiques, frises et schémas

Figure 1. Une évolution contrastée du nombre de passagers transportés et du PIB entre 1970 et 2015 selon les régions mondiales 29

Figure 4. Composition et évolution du réseau de grandes compagnies d'envergure internationale entre 2008 et 2016 41

Figure 5. Comparaison de la composition et de l'évolution des flottes entre des compagnies d'envergure internationale 46

Figure 6. Répartition des commandes d'Airbus A380 selon les compagnies aériennes 52

Figure 12. Une implication croissante des institutions européennes en matière d'aviation civile internationale dans un contexte d'expansion des services aériens opérés par les compagnies du Golfe et Turkish Airlines 97

Figure 18a. Turkish Airlines, un outil d'interface entre la Turquie et l'international (1/2) 160

Figure 18b. Turkish Airlines, un outil d'interface entre la Turquie et l'international (2/2) 161

Figure 19. Evolution des exportations turques : le rôle croissant du transport aérien..... 165

Figure 20a. Des relations différenciées entre la Turquie et ses partenaires commerciaux (1/3) 167

Figure 20b. Des relations différenciées entre la Turquie et ses partenaires commerciaux (2/3) 168

Figure 20c. Des relations différenciées entre la Turquie et ses partenaires commerciaux (3/3) 169

Figure 22. Une extension parallèle du réseau diplomatique turc et des dessertes de Turkish Airlines en Afrique subsaharienne 179

Figure 25. La stabilité des monarchies du Golfe, un modèle fragile aux paramètres multiples et liés les uns aux autres 205

Figure 27. *Hawala* et contrebande d'or, des outils d'affirmation du hub de Dubaï pour les réexportations et les transferts financiers 213

Figure 29. Evolution des droits de trafic aérien entre la France et le Qatar : des enjeux politiques et économiques sur fond d'instabilité régionale et d'influence croissante à l'international de la diplomatie qatarie 224

- Communications et publications externes

Figure 11. Communication de la Commission européenne illustrant les ambitions de l'institution en matière de négociations d'accords aériens globaux 95

Figure 13. Carte du réseau opéré par Air Seychelles et ses partenaires durant l'été 2017 120

Figure 14. Carte illustrant le renforcement du partenariat conclu entre Emirates Airline et Qantas 121

Figure 16. Carte du réseau d'Emirates Airline publiée dans le magazine de la compagnie 132

Figure 17. Communication d'Emirates Airline au sujet des subventions d'Etat destinées au transport aérien 135

Figure 37. Communication de Pan American Airways parue en 1941 316

4. Table des symboles des compagnies aériennes apparaissant sur les figures

Code IATA	Nom	Symbole utilisé	Pays d'ancrage
8Q	Onur Air		Turquie
A3	Aegean Airlines		Grèce
AA	American Airlines		Etats-Unis
AC	Air Canada		Canada
AD	Azul		Brésil
AF	Air France		France
AI	Air India		Inde
AY	Finnair		Finlande
BA	British Airways		Royaume-Uni
CA	Air China		Chine
CI	China Airlines		Taïwan
CO	Cobalt Air		Chypre
CX	Cathay Pacific		Chine (Hong Kong)
CZ	China Southern		Chine
D7	Air Asia		Malaisie
DL	Delta Airlines		Etats-Unis

EI	Aer Lingus		Irlande
EK	Emirates Airline		Emirats arabes unis (Dubaï)
EP	Iran Aseman Airlines		Iran
ET	Ethiopian Airlines		Ethiopie
EY	Etihad Airways		Emirats arabes unis (Abu Dhabi)
FZ	Flydubai		Emirats arabes unis (Dubaï)
G9	Air Arabia		Emirats arabes unis (Sharjah)
GF	Gulf Air		Bahreïn
HU	Hainan Airlines		Chine
IA	Iraqi Airways		Irak
IB	Iberia		Espagne
IR	Iran Air		Iran
J2	Azerbaijan Airlines		Azerbaïdjan
JJ / LA	LATAM		Brésil / Chili
JL	Japan Airlines		Japon
KC	Air Astana		Kazakhstan
KE	Korean Air		Corée du Sud
KK	Atlas Global		Turquie

KL	KLM		Pays-Bas
KU	Kuwait Airways		Koweït
LH	Lufthansa		Allemagne
LO	LOT Polish Airlines		Pologne
LX	Swiss International Air Lines		Suisse
LY	El Al		Israël
ME	Middle East Airlines		Liban
MH	Malaysia Airlines		Malaisie
MK	Air Mauritius		Maurice
MS	Egyptair		Egypte
MU	China Eastern		Chine
NZ	Air New Zealand		Nouvelle-Zélande
OS	Austrian Airlines		Autriche
PC	Pegasus Airlines		Turquie
QF	Qantas		Australie
QR	Qatar Airways		Qatar
RJ	Royal Jordanian Airlines		Jordanie
S7	S7 Airlines		Russie

SK	Scandinavian Airlines		Danemark / Suède / Norvège
SN	Brussels Airlines		Belgique
SQ	Singapore Airlines		Singapour
ST	Germania		Allemagne
SU	Aeroflot		Russie
SV	Saudi Arabian Airlines		Arabie Saoudite
TG	Thai Airways		Thaïlande
TK	Turkish Airlines		Turquie
TP	TAP		Portugal
UA	United Airlines		Etats-Unis
UF	UM Air		Ukraine
UT	UTair		Russie
VA	Virgin Australia		Australie
W5	Mahan Air		Iran
WY	Oman Air		Oman
XY	Flynas		Arabie Saoudite
ZI	Aigle Azur		France

5. Glossaire

Accord aérien bilatéral : Accord aérien négocié entre deux Etats

Accord aérien global : Accord aérien négocié par des entités supranationales, telles que l'UE, et s'appliquant à l'ensemble des Etats concernés

Accord de partages de codes : Coopération commerciale entre deux compagnies aériennes permettant à l'une d'entre elles de commercialiser des billets sous son propre code pour un vol opéré par sa partenaire

Accord dit de « ciel ouvert » /
Accord « *open skies* » : Accord visant à libéraliser les services aériens entre deux Etats/régions, généralement à travers l'abolition des plafonds concernant les fréquences et les capacités

Appareil gros-porteur : Aéronef pouvant généralement accueillir plus de 250 passagers et souvent utilisé pour des services long-courriers (Airbus A380, Boeing 777, etc.)

Avion monocouloir : Aéronef pouvant généralement accueillir moins de 250 passagers et souvent déployé sur des routes court et moyen-courriers (Airbus A320, Boeing 737, etc.)

Capacités offertes : Nombre de sièges proposés sur une route aérienne définie

Compagnie basée /
Compagnie « de pavillon » : Transporteur associé à un Etat d'ancrage (souvent impliqué dans la création dudit transporteur) et opérant des services depuis un/des hub(s)

Compagnie communautaire /
Compagnie extra-communautaire : Termes faisant la distinction entre les transporteurs basés dans l'UE – ainsi que les pays européens associés appliquant la réglementation communautaire en matière d'aviation civile – et les transporteurs basés en dehors de cet espace (à l'image des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines)

Compagnie dite « *low cost* » : Transporteur opérant selon un modèle visant à réduire au maximum ses coûts d'exploitation et limitant les prestations gratuitement offertes aux passagers (enregistrement de bagages, repas à bord, etc.)

Connectivité aérienne : Possibilités de déplacement offertes par avion entre deux points, l'itinéraire pouvant impliquer une correspondance entre deux vols (il s'agit donc ici d'une connectivité qualifiée d'indirecte)

Cooptation : Dans la péninsule arabique, il s'agit d'un système visant à impliquer les populations nationales dans le modèle de développement des régimes en place à travers l'octroi de subventions ou encore d'emplois attractifs afin d'empêcher toutes contestations du pouvoir des familles régnantes

Diversification économique : Stratégie mise en œuvre par des acteurs politiques souhaitant réduire la dépendance de leurs territoires à des sources de revenus uniques (à l'image des hydrocarbures)

Droits de 5ème liberté : Possibilités octroyées à une compagnie tierce d'opérer des vols entre deux aéroports externes à son pays d'ancrage et en continuation d'un service ayant pour origine le hub de ladite compagnie (par exemple Emirates Airline qui opère une route Dubaï-Milan-New York avec commercialisation du segment entre l'Italie et les Etats-Unis)

Droits de trafic : Cadre négocié entre les Etats et définissant les possibilités d'exploitation commerciale (le plus souvent sous forme de fréquences ou de capacités hebdomadaires) pour une/des compagnie(s) donnée(s) sur des routes aériennes internationales définies

Fond souverain : Institution financière chargée de collecter les revenus importants perçus par certaines entités politiques (notamment issus de l'exploitation des hydrocarbures) et pouvant réaliser des investissements à l'international

Fréquences offertes : Nombre de vols directs proposés sur une route aérienne définie

Hub : Aéroport pivot dans le réseau d'une compagnie aérienne basée où elle fait transiter ses passagers entre différents vols

Liaison court/moyen-courrier : Service aérien le plus souvent domestique ou régional et généralement inférieur à 4 ou 5 heures de vol

Liaison long-courrier : Service aérien le plus souvent intercontinental et généralement supérieur à 4 ou 5 heures de vol

Libertés de l'air : Principes en matière d'aviation civile internationale encadrant l'exploitation des vols commerciaux entre les Etats

Printemps arabes : Soulèvements ayant débuté en Tunisie en décembre 2010 et s'étant propagés dans d'autres Etats du monde arabe au cours des mois suivants, débouchant dans certains cas à un renversement des régimes en place

Représentations : Dans l'analyse géopolitique, il s'agit des perceptions entretenues et véhiculées par certains acteurs (Etats, groupes de personnes, etc.) au regard d'un sujet défini

Surcapacité : Situation découlant d'une offre qui s'avère être supérieure à la demande sur un marché défini

Trafic de transit : Trafic composé de passagers effectuant une correspondance entre deux vols

Trafic point-à-point : Trafic composé de passagers dont l'intégralité du parcours est effectué sur un vol direct

6. Abréviations, acronymes et siglaisons

A4E : Airlines for Europe

Association créée en janvier 2016 et regroupant différentes compagnies aériennes européennes

ACI : Airport Council International

Organisation professionnelle regroupant la plupart des aéroports mondiaux

ADIA : Abu Dhabi Investment Authority

Fond souverain dirigé par l'émir d'Abu Dhabi (également président de la Fédération des Emirats arabes unis) ainsi que son demi-frère Hamad bin Zayed Al Nahyan qui préside par ailleurs la compagnie Etihad Airways

AEA : Association of European Airlines

Groupe actif de 1952 à 2016 et composé de différentes compagnies aériennes européennes souhaitant défendre des intérêts communs auprès des institutions communautaires

AESA : Agence européenne de la sécurité aérienne

Organe de l'Union européenne basé à Cologne et chargé des questions de sécurité aérienne

AKP : Parti de la justice et du développement

Parti politique turc créé par Recep Tayyip Erdogan en 2001 et actuellement présidé par le premier ministre Binali Yildirim ; le mouvement se caractérise par une idéologie conservatrice sur les questions de société, mais s'avère être davantage libéral en matière d'économie

AOA : American Overseas Airlines

Compagnie américaine présente sur les liaisons transatlantiques au lendemain de la Seconde Guerre mondiale puis acquise par Pan American Airways en 1950

ASEAN : Association of Southeast Asian Nations

Organisation de coopération régionale regroupant l'Indonésie, la Malaisie, les Philippines, Singapour, la Thaïlande, Brunei, le Cambodge, le Laos, le Vietnam et le Myanmar

ATRP : Air Transport Regulation Panel

Groupe de travail au sein de l'OACI s'intéressant à des sujets touchant à la régulation du secteur aérien

BOAC : British Overseas Airways Corporation

Compagnie aérienne descendante d'Imperial Airways et débouchant sur la création de British Airways en 1974

CAAC : Administration de l'Aviation civile de Chine

Organe public chinois en charge des questions touchant à l'aviation civile et rattaché au ministère des Transports

CCG : Conseil de coopération du Golfe

Organisation de coopération régionale regroupant l'Arabie Saoudite, les Emirats arabes unis, le Qatar, Bahreïn, le Koweït et Oman

CENTCOM : Commandement central des Etats-Unis

Organe dépendant du département de la Défense des Etats-Unis et chargé de superviser les opérations militaires américaines en cours dans une région donnée

CHP : Parti républicain du peuple

Parti politique turc créé par Mustafa Kemal Atatürk en 1923 et se positionnant aujourd'hui au centre-gauche

DEIK : Bureau des relations économiques extérieures de Turquie

Organisme assurant la promotion des intérêts du secteur privé turc à l'étranger, notamment pour faciliter les investissements dans des Etats tiers

DGAC : Direction générale de l'Aviation civile

Organe public français en charge des questions touchant à l'aviation civile et rattaché au ministère de la Transition écologique et solidaire

FETÖ : Organisation terroriste de Fetullah Gülen

Acronyme utilisé par le gouvernement turc pour désigner la mouvance du prédicateur musulman Fetullah Gülen ayant initialement soutenu l'arrivée de R. T. Erdogan au pouvoir avec lequel il s'était allié

FIR : Flight Information Region

Zone de contrôle du trafic aérien couvrant une région définie

GDS : Global Distribution Systems

Distributeurs par lesquels les compagnies aériennes commercialisent leurs billets (Amadeus, Sabre, ou encore Galileo) ; leurs activités n'incluent donc pas les réservations réalisées directement auprès des transporteurs

GNL : Gaz naturel liquéfié

HDP : Parti démocratique des peuples

Parti politique turc progressiste et pro-kurde

IAG : International Aviation Group

Groupe aérien européen composé de British Airways, Iberia, Aer Lingus et Vueling

IATA : International Air Transport Association

Association composée de la majeure partie des compagnies aériennes à l'échelle mondiale

ICD : Investment Corporation of Dubai

Fond souverain présidé par l'émir de Dubaï et détenant notamment la compagnie Emirates Airline

IGA : Istanbul Grand Airport

Troisième aéroport d'Istanbul dont l'ouverture est prévue à l'automne 2018

IHH : Indice Herfindahl-Hirschmann

Formule utilisée par les autorités de la concurrence pour mesurer le degré de concentration d'un marché

IPIC : International Petroleum Investment Company

Fond souverain basé à Abu Dhabi et dont les activités ont été fusionnées avec celles du fond Mubadala au cours de l'année 2016

JV : Joint-venture

Accord de coopération poussée entre différentes entreprises et impliquant potentiellement un partage d'informations stratégiques, mais aussi des coûts et des recettes sur des segments déterminés

MIDT : Marketing Information Data Transfer

Base de données regroupant les ventes de billets selon les compagnies aériennes à partir des Global Distribution Systems (GDS)

MÜSIAD : Association des hommes d'affaires et des industriels indépendants

Association patronale créée en 1990 et regroupant surtout des petites et moyennes entreprises anatoliennes d'éthique islamique dont les activités sont notamment tournées vers les exportations ; elle cultive aujourd'hui une certaine proximité avec le gouvernement AKP

OACI : Organisation de l'aviation civile internationale

Organe dépendant des Nations unies et participant à l'élaboration de normes internationales en matière d'aviation civile

OAG : Official Airline Guide

Entreprise britannique fournissant des bases de données largement utilisées à travers le secteur aérien mondial

OBOR : One Belt One Road

Stratégie mise en œuvre par le gouvernement chinois (parfois appelée « nouvelle route de la soie ») et visant à assurer le rayonnement du pays à l'échelle internationale, notamment à travers la stimulation des exportations et des flux de façon plus générale depuis et vers la Chine

OFAC : Office fédéral de l'Aviation civile

Organe public suisse en charge des questions touchant à l'aviation civile et rattaché au Département fédéral de l'Environnement, des Transports, de l'Energie et de la Communication

OMC : Organisation mondiale du commerce

ONU : Organisation des Nations unies

OSP : Obligation de service public

Mesure communautaire permettant à un Etat membre de soutenir l'exploitation d'une liaison aérienne dans le cadre de conditions particulières et selon des critères définis

PIB : Produit intérieur brut

Indicateur économique illustrant l'ensemble des richesses produites au sein d'un Etat

PKK : Parti des travailleurs du Kurdistan

Groupe kurde menant notamment des opérations de guérilla sur le territoire turc et considéré par le gouvernement AKP comme un mouvement terroriste

PKT : Passagers-kilomètres transportés

Indicateur permettant de mesurer le trafic passager d'une compagnie aérienne en tenant compte de l'étendue de son réseau exploité

PNB : Produit national brut

Indicateur économique illustrant l'ensemble des richesses produites au sein d'un Etat et incluant également les revenus provenant de l'étranger

QIA : Qatar Investment Authority

Fond souverain créé en 2005 et constituant le principal outil de la stratégie ambitieuse d'investissements menée par l'émirat du Qatar à l'échelle internationale

RAKTDA : Ras Al Khaimah Tourism Development Authority

Organisme public en charge de la promotion du secteur touristique de l'émirat de Ras Al Khaimah

SAS : Scandinavian Airlines

SCADTA : Société colombo-allemande de transport aérien

SRAS : Syndrome respiratoire aigu sévère

TIKA : Agence turque de coopération et de développement

Organe dépendant du cabinet du premier ministre turc et chargé de favoriser les coopérations avec des Etats tiers dans différents domaines (aide au développement, culture, éducation, économie, etc.)

TIM : Assemblée des exportateurs turcs

Organisme représentant les entreprises turques tournées vers les exportations

TKM : Tonnes-kilomètres transportées

Indicateur permettant de mesurer le trafic cargo d'une compagnie aérienne en tenant compte de l'étendue de son réseau exploité

TOBB : Union des chambres de commerce et des bourses de Turquie

Organisme assurant la représentation du secteur privé turc à travers la promotion des échanges commerciaux internationaux

TOKI : Administration du développement du logement

Agence rattachée au cabinet du premier ministre turc et aujourd'hui chargée des procédures d'expropriation afin de libérer les terrains concernés par des projets d'aménagement importants

TÜSIAD : Association des affaires et de l'industrie turque

Association patronale créée en 1971 et regroupant les grands groupes turcs traditionnellement kémalistes

TUSKON : Confédération turque des hommes d'affaires et des industriels

Union regroupant des entreprises turques proches de la mouvance de F. Gülen et particulièrement actives à l'étranger ; elle a été dissoute en 2016 au lendemain de la tentative de coup d'Etat à l'encontre de R. T. Erdogan

TVA : Taxe sur la valeur ajoutée

TWA : Trans World Airlines

Compagnie américaine créée en 1924 et dont les activités ont perduré jusqu'en 2001 avant qu'elle ne soit acquise par American Airlines

UE : Union européenne

7. Index

5ème liberté, 30, 49, 89, 103, 104, 110, 111, 178, 284, 287, 293, 309, 317, 336, 346

6ème liberté, 89, 103, 209, 216, 231

A380, 11, 45, 49, 51-54, 358

A4E, 115

Accord de transit, 88, 317

Accord de Vienne, 18, 171, 252, 275-278, 357

Accords aériens, 56, 87-98, 108, 109, 131, 137, 156, 307, 318, 333, 341

ACI, 60-65

Acte unique européen, 31, 89

ADIA, 201-203, 230

AEA, 115

Aegean Airlines, 346

Aer Lingus, 38, 56, 122, 232

Aeroflot, 32, 80, 83, 84, 319-320

AESA, 259

Afghanistan, 211, 281, 283, 321

Afrique, 28, 30, 31, 34, 36, 42, 45, 48, 49, 84, 104, 121, 123, 125, 129, 133, 153, 172, 175-184, 210, 228, 229, 242, 288, 300, 305, 307, 315, 318, 320, 327, 329

Aides d'Etat, 87, 104-107, 333, 334, 355

Aigle Azur, 330

Air Arabia, 215, 265

Air Asia, 37, 43, 278

Air Baltic, 64, 335

Air Berlin, 65, 115, 119, 126, 136, 234, 294

Air Canada, 338

Air China, 32, 40, 323-332

Air France, 12, 14, 15, 16, 17, 19, 21, 32, 40, 42, 45, 47, 53, 55, 73, 74, 81, 82, 83, 85, 91, 96, 98, 100, 102, 104, 107, 112, 114, 117, 122, 129, 287, 294, 330, 338

Air India, 32, 36, 38, 42, 138, 252

Air Italy, 127, 232, 285

Air Lituanica, 64, 105, 334

Air Serbia, 65, 80, 234

Air Seychelles, 65, 118, 119-120, 126, 234

Airbus, 11, 44-48, 51-54, 56, 111, 137, 163, 222, 226, 271, 275, 276, 340, 358

Airline Deregulation Act, 31, 90, 321

Akbar Al Baker, 55, 117, 136, 206, 221, 291

Al Jazeera, 15, 223, 241

Al Khalifa, 196, 240, 244, 252

Al Maktoum, 11, 47, 54, 128, 198-199, 206, 209-210, 214, 266

Al Nahyan, 206, 229, 241, 284

Al Saoud, 248, 254, 255, 265, 268-269

Al Thani, 54, 196, 206, 220-223, 241

Alaska Airlines, 116, 231

Algérie, 154, 166, 178

Alitalia, 32, 65, 74, 106, 115, 126, 234, 294

Allemagne, 17, 58, 59, 60, 61, 64, 81, 110, 172, 173, 219, 234, 275, 277, 287, 314, 315, 317

Ambassade, 11, 153, 162, 175, 176, 178, 181, 244, 253, 313, 356

American Airlines, 12, 32, 42, 44, 91, 92, 96, 115, 117, 123, 139, 231, 232, 287, 322, 332, 338

Amérique centrale et Caraïbes, 90, 92, 116, 154, 307

Amérique du Nord, 28, 31, 32, 33, 36, 43, 63, 102, 232, 293, 327

Amérique du Sud, 28, 30, 31, 37, 154, 166, 232, 288, 314, 315, 320, 329

Arabie Saoudite, 13, 18, 96, 138, 139, 150, 153, 172, 197, 202, 206, 209, 220, 226, 227, 234, 235, 239-260, 265-270, 276, 277, 281, 283, 284, 288, 290, 292, 295, 304, 312, 348, 357

Arménie, 96

ASEAN, 96, 109

Asiana Airlines, 53

Asie centrale, 181, 280, 281, 283

Asie Pacifique, 28, 30, 33, 34, 36, 37, 38, 43, 44, 47, 53, 85, 123, 125, 352

Atlas Global, 173, 395

ATR, 275

Australie, 81, 96, 116, 121, 125, 126, 131, 234, 396, 397, 411, 412, 426

Austrian Airlines, 19, 80, 338, 345

Aviation Strategy for Europe, 94-98, 107, 353-354, 359

Azerbaïdjan, 264, 281

Azul, 394

Bahreïn, 38, 40, 43, 96, 196, 199, 200, 206, 240, 241, 244, 246-247, 249, 264, 288, 290

Base militaire, 153, 206-208, 226, 252, 298, 315, 345

BOAC, 199

Boeing, 44-48, 56, 137, 138, 163, 271, 275-276, 321, 343, 358

Bosphore, 186-193

British Airways, 32, 37, 38, 42, 45, 47, 49, 56, 74, 80, 81, 82, 83, 93, 115, 117, 122-125, 139, 232, 285, 332, 338, 345

Cabotage, 31, 89, 91

Canada, 101

Cargo, 48-50, 89, 91, 116, 215, 338

Cargolux, 48

Cathay Pacific, 32, 47, 79, 83, 85, 123, 232, 259, 285, 326, 330-332

CCG, 15, 94-98, 129, 139, 172, 239-248, 269

Chapitre 11 de la loi sur les faillites, 92, 322

China Eastern, 32, 85, 323, 330

China Southern, 32, 53, 79, 85, 278, 323, 327, 332

Chine, 19, 20, 30, 33, 36, 37, 40, 43, 88, 96, 119, 123, 175, 201, 206, 219, 228-229, 278, 297, 304, 317, 323-332, 354, 359

Chypre, 149, 333-334, 343-347

Ciel ouvert, 90-93, 116, 127, 128, 137, 209, 290, 308, 309, 317, 322

Cobalt Air, 346

Collectivités locales, 13, 22, 56-60, 66, 86, 87, 98, 101-102, 108, 111, 113, 130, 293, 308, 336, 350-351, 355

Commandes d'aéronefs, 11, 44-48, 51-54, 111, 137, 162-163, 262, 275-276, 283, 326, 357-358

Commission européenne, 17, 55, 56, 86-114, 129, 139, 332-342, 352-354, 359

Connectivité directe et indirecte, 60-86, 107, 338

Consommateurs, 22, 61, 63, 66, 85, 99, 108, 111, 114, 131, 136, 300, 309, 347, 351, 353

Corée du Sud, 219, 228, 278

Coup d'Etat, 50, 60, 136, 144, 145, 148, 153, 157-158, 170, 184, 190, 220, 221, 222, 241, 251, 260, 280, 291

Crimée, 151, 335

Cyprus Airways, 105, 334, 343-347

Darwin Airline, 22, 65, 136, 234

DEIK, 157, 181, 277

Delta Airlines, 12, 32, 42, 44, 91, 92, 96, 112, 115, 117, 136, 231, 232, 287, 322, 330

Désenclavement, 180, 184, 229, 305, 307, 352

Diplomatie, 9, 150, 153-154, 163-172, 180-184, 220, 223, 227, 241, 250-253, 269, 291, 297-302, 323, 356, 357

Droit de la concurrence, 105

Droits de trafic, 12, 19, 21, 37, 43, 54-55, 88-90, 94, 96, 100-101, 104, 110, 137, 156, 157, 173, 222, 229, 287, 290, 303, 308, 315, 317-318, 324, 332, 341

Easyjet, 32, 64, 69, 89, 102, 115, 116, 338

Egyptair, 36, 261

Egypte, 138-139, 150, 152, 153, 170, 215, 223, 241, 253, 255, 257, 259, 261, 265, 270, 288

El Al, 265

Embargo, 18, 139, 149, 153, 217, 226, 245, 246, 251, 275, 278, 284, 288, 357

Environnement, 193, 287, 357

Espace aérien, 87-89, 94, 151, 170, 245, 257-260, 272, 286, 288-291, 346-347

Estonian Air, 105, 334, 351

Estonie, 58, 292, 303, 333, 351

Etats-Unis, 12, 15, 19, 20, 28, 31, 33, 42, 43, 48, 81, 88, 90- 93, 100, 115-116, 129, 133, 134, 138, 148, 157, 171, 184, 204, 206, 210, 219, 227, 229, 244, 248, 250, 268, 270, 273, 275, 285, 287, 298-300, 312, 313-322, 329, 343, 348, 356, 359

Ethiopian Airlines, 36, 40, 42, 43, 329

Ethiopie, 183

Etihad Regional, 22, 65, 136, 234

Exportations, 13, 144, 152, 154, 157, 162, 163-172, 182-183, 201, 220, 228, 235, 255, 277, 302, 306, 311, 317, 323, 327, 348, 354, 356

Fedex, 48, 116

Finlande, 94, 96, 107, 111

Finnair, 32, 37, 38, 71, 83, 84, 117, 123, 324

FIR, 259, 288-290

Flydubai, 47, 265, 357

FlyLal, 105, 334-335

Flynas, 266

Fond souverain, 54-55, 128, 190-191, 201-204, 212, 216, 221, 223, 227, 229-230, 292, 300

France, 11, 55-56, 58, 60, 61, 64, 82-83, 110, 173, 204, 222, 224-225, 234, 250, 254, 287, 298, 308, 309, 313, 317

Frères musulmans, 150, 153, 223, 241, 270

Fujairah, 219

Fusion, 44, 92, 156, 201, 216, 294, 322

Gaz, 33, 152, 186, 201, 220, 223, 228-229, 292-293

Géorgie, 280, 283

Groupe Etat islamique, 147, 151, 161, 170, 245, 251, 254-259, 268

Gulf Air, 38, 40, 43, 50, 199-200, 208-209, 221

Gulf Aviation, 199, 214, 290

Hainan Airlines, 324, 327, 330, 338

Hawaiian Airlines, 116

Hawala, 212-213

Hongrie, 59, 94, 96, 105, 107, 111, 293, 333, 336-343

Houthis, 253-254, 260

Hydrocarbures, 13, 23, 33, 172, 195, 200-208, 214, 216, 217, 221, 223, 227, 228, 232, 240, 250, 261, 267, 269, 273, 278, 284, 288, 356, 357

IAG, 38, 49, 56, 82, 100, 122-125, 139, 232, 235, 285

IATA, 32, 49-50, 321

Iberia, 37, 38, 56, 82, 115, 117, 122-123, 232, 338

ICD, 128, 202

Icelandair, 63

IGA, 184-193

Imperial Airways, 198-199

Importations, 211, 227, 228, 245, 252, 278, 284, 302

Inde, 37, 40, 43, 133, 199, 228, 281

Indonésie, 101

IPIC, 201

Irak, 32, 149, 151, 163, 164, 170, 220, 241, 248, 249, 254, 255, 259, 261, 266, 271, 283, 298-299

Iran, 13, 20, 32, 149, 150, 153, 163, 171-172, 197, 200, 208, 209, 217, 220, 226, 227, 234, 235, 240-241, 243-260, 261, 270-283, 288, 290, 295, 304, 348, 357

Iran Air, 53, 270-283

Iran Aseman Airlines, 271

Iraqi Airways, 261, 265

Islande, 63

Israël, 90, 94, 101, 152, 154, 170, 252, 257, 265, 276, 280, 281, 304-305, 341, 345

Italie, 58, 61, 65, 285, 294

Japan Airlines, 32, 37, 38, 123

Japon, 37, 53, 116, 123, 228, 317, 329

Jet Airways, 65, 234

JetBlue, 116, 231, 232

Joint-venture, 20, 44, 99, 117, 122-125, 223, 330

Jordanie, 138, 139, 257, 340

Kenya, 183, 327

KLM, 12, 15, 19, 32, 45, 55, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 90, 91, 96, 98, 101, 104, 107, 114, 122, 129, 294, 330, 338

Korean Air, 32, 53

Koweït, 96, 138, 139, 150, 196, 200, 202, 220, 223, 247, 249, 261, 264, 290

Kurdes, 146, 147-148, 151, 153, 161, 163-164, 170, 251, 255-256, 261, 280

Kuwait Airways, 199, 200, 261-264

LATAM, 32, 232, 285

Lettonie, 64, 303

Liban, 139, 149, 254, 261, 265, 275

Libéralisation, 20, 31, 89-94, 110-111, 144, 220, 317, 333, 352-353

Libertés de l'air, 88-89, 317

Libye, 150, 153, 164, 170-171, 178, 239-240, 241

Lituanie, 58, 105, 303, 333-335

LOT Polish Airlines, 64, 84, 338, 343, 350-351

Low cost, 31, 37, 43, 47, 63-64, 66, 67, 69, 73, 80, 81, 82, 83, 89, 92, 100, 101-103, 112, 115, 116, 173, 215, 265-266, 269, 292, 321, 333, 336-347, 351, 353

Lufthansa, 12, 19, 21, 32, 37, 42, 44, 45, 47, 53, 55, 71, 73, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 91, 96, 98, 100, 102, 104, 107, 114, 117, 122, 129, 135-136, 287, 294, 338

Madagascar, 119, 181

Malaisie, 17, 79, 121, 126, 292

Malaysia Airlines, 32, 40, 43, 53, 79, 119, 121, 125, 231, 234, 259, 293, 332

Malev, 105, 334-341

Maroc, 94, 138, 215, 265

Maurice, 162, 181

Mauritanie, 154

Mavi Marmara, 150, 304

Mégaprojets, 39, 147, 184-193

Meridiana, 232, 285

Middle East Airlines, 261, 265

Mohammed bin Salman, 247, 253, 266-268

Mubadala, 201, 375

Nordica, 334, 351

Norvège, 19, 58, 64, 83-84, 89, 201, 300

Norwegian Air, 83, 102-103, 115

Nouvelle-Zélande, 96, 121, 131

OACI, 32-33, 88, 108-109, 110, 138, 286, 290

OBOR, 175, 278, 326-329

Oman, 96, 200, 247, 265, 269, 295

Oman Air, 40, 50, 264, 265, 269

OMC, 108, 129, 222

Oneworld, 32, 42, 71, 116-117, 122-125, 232-234, 285, 332

Onur Air, 173

OSP, 342

Pakistan, 43, 206, 211, 228, 281, 283

Pan American Airways, 313-322, 348

Partages de codes, 20, 61, 65, 74, 79, 99, 122, 123, 135, 231-234, 330-332, 338

Partnership for Open & Fair Skies, 91, 115, 117, 210

Pays-Bas, 55, 61, 64, 79-80, 90, 93, 101

Pegasus, 173

Pétrole, 33, 92, 166, 172, 199, 204, 223, 234, 240, 242, 246, 278, 288, 295, 321

PIB, 22, 29, 33, 173, 201, 203, 209, 349

Point-à-point, 39, 43, 48, 64, 69, 125, 173, 210, 261-266, 267

Politique étrangère, 21, 148-155, 163-164, 181, 200, 202, 223, 230, 239-260, 264, 280, 284, 290, 295, 298-299, 303, 314-315, 318, 322, 326-329

Pologne, 17, 59, 64, 84-85, 342-343

Printemps arabes, 146, 150, 164, 166, 183, 223, 239-243, 244, 251, 253, 255, 261, 290, 305, 306, 311, 334

Prises de participation au capital, 18, 20, 40, 106, 115, 118-119, 136, 216, 231-234, 293-294, 322, 330-332, 357

Privatisation, 99, 145, 155-157, 262, 267, 269

Qantas, 32, 44, 81, 82, 121-122, 125, 135, 231, 234, 293

QIA, 201-202, 221, 223, 230, 292

Ras Al Khaimah, 198, 217-220

Règlement 868/2004, 107, 109

Royal Air Maroc, 234

Royal Jordanian Airlines, 257

Royaume-Uni, 58, 61, 64, 80-81, 88, 89, 94, 111, 122, 125, 139, 195-199, 204, 206, 208, 214, 219, 277, 292, 317, 330, 345

Russie, 80, 88, 150, 151, 152, 154, 166, 170, 174-175, 186, 251, 252, 255-259, 266, 280, 303, 335, 341, 345

Rwanda, 180

Ryanair, 31-32, 64, 89, 101-102, 115, 340

S7 Airlines, 346

Saudi Arabian Airlines, 36, 38, 40, 43, 48, 50, 265, 266

Scandinavian Airlines, 64, 83, 338

Serbie, 58, 80, 272

Seychelles, 119, 126, 162, 309

Sharjah, 198-199, 211, 215, 217-219, 265, 281, 290

Singapore Airlines, 32, 37, 40, 42, 43, 47, 51, 53, 79, 85, 112, 122

Singapour, 17, 18, 81, 121-122, 125

Skymark Airlines, 53

Skyteam, 32, 42, 117

Slovaquie, 59, 63, 342

Soft power, 21, 24, 214, 223, 293, 297-333, 342, 349, 352, 354, 358-359

Somalie, 162, 180, 184

Soudan, 154, 183, 211, 275

Southwest, 31, 321

Star Alliance, 32, 42, 117, 129

Subventions, 12, 91, 100, 108, 110, 112, 127-135, 174, 204, 210, 242, 266, 267, 269, 317, 324, 335-336, 342, 348

Succession, 241, 268-269

Suisse, 17, 19, 21, 61, 64, 65, 89, 158, 234

Surcapacité, 38, 53, 66, 210, 215, 340

Swiss, 19, 22, 82, 136, 338

Syrian Air, 262

Syrie, 149, 150-152, 166, 170-171, 186, 240-259, 262, 272, 275, 277, 311

Taïwan, 79, 101, 304

TAP Air Portugal, 81

Terrorisme, 33, 60, 90, 92, 138, 147-148, 151, 158, 162, 210, 219-220, 221, 244, 249, 251, 252, 255-260, 268, 271, 291, 304, 311-312

Thai Airways, 40, 43-44, 83, 278

TIKA, 181, 307

TIM, 157, 158, 180, 277

TOBB, 157

TOKI, 190

Tourisme, 30-31, 64, 81, 98, 114, 118, 158, 159, 162, 172-175, 204, 215-219, 222, 260, 261, 264-265, 266, 268, 277, 280, 291-292, 306, 309, 318, 334, 335, 341, 343-347

Trafic d'or, 211-214

Transit aérien, 257-260, 288-291

Tunisie, 139, 150, 154, 239

TUSKON, 176, 181, 307

TVA, 246-247, 267, 269

Ukraine, 59, 175, 186, 259, 341

Union soviétique, 32-33, 298, 303, 317-321

United Airlines, 12, 32, 40, 42, 44, 91, 92, 96, 115, 117, 231, 232, 287, 322

UPS, 48

Vietnam, 292, 321

Virgin Atlantic, 53

Virgin Australia, 234

Vision 2030, 267-269

Visites officielles, 154, 164, 166, 170, 171, 178, 180, 183, 226, 229, 245, 251, 280, 302

Vueling, 56, 69, 82, 115, 122, 232

Wizz Air, 64, 338-343

WOW Air, 63

Yémen, 217, 240, 247, 248, 250, 253-254, 257-260, 262, 268

Yemenia, 262

8. Table des annexes

Annexe 1 : Cartes illustrant les réseaux d'Emirates Airline, de Qatar Airways, d'Etihad Airways et de Turkish Airlines 410

Annexe 2 : Classements IATA des principales compagnies aériennes en 2016 417

Annexe 3 : Analyse de la concentration du marché à travers l'Indice Herfindhal-Hirschman (IHH) 418

Annexe 4 : Analyse de la localisation géographique des hubs de Paris et Dubaï à travers les flux aériens internationaux 423

Annexe 5 : Courrier d'Emirates Airline adressé au ministère danois des Transports en mai 2016 442

9. Annexes

Annexe 1

Cartes illustrant les réseaux d'Emirates Airline, de Qatar Airways, d'Etihad Airways et de Turkish Airlines

Les compagnies du Golfe et Turkish Airlines ont développé de larges réseaux à l'échelle mondiale. Toutefois, ces transporteurs ne poursuivent pas des stratégies identiques et cela peut être analysé à travers une comparaison des escales exploitées par ces différentes compagnies, notamment à travers les fréquences des vols opérées depuis leurs hubs respectifs.

Les figures présentées ci-dessous montrent ainsi qu'Emirates Airline et Qatar Airways offrent des liaisons couvrant l'ensemble des continents habités de la planète. Turkish Airlines apparaît, quant à elle, comme la compagnie qui exploite le plus grand nombre d'escales, avec un fort développement sur le continent européen, tandis qu'elle ne cache pas son intention de desservir l'Australie. Enfin, Etihad Airways se démarque davantage par un réseau d'escales moins large que ses concurrents, le transporteur ayant d'ailleurs suspendu sa liaison entre Abu Dhabi et Sao Paulo au printemps 2017. Diverses stratégies d'exploitation sont donc à l'œuvre selon les compagnies concernées et les ambitions portées par les acteurs politiques qui contrôlent leur développement.

- Basée à Dubaï, la compagnie **Emirates Airline** a développé depuis le lancement de ses activités en 1985 un réseau solide à travers l'ensemble de la planète. Le transporteur apparaît aujourd'hui comme un acteur majeur pour le trafic de transit long-courrier. On retrouve ainsi de nombreuses escales bénéficiant d'importantes fréquences sur un axe reliant l'Europe occidentale à l'Asie du Sud-Est et l'Océanie, ainsi que vers l'Afrique de l'Est et australe.

  Une très grande majorité des routes exploitées par Emirates compte au minimum un vol quotidien, tandis que certaines escales clés dans le réseau de la compagnie sont particulièrement bien desservies. Londres se démarque ainsi nettement sur le continent européen, tandis que le sous-continent indien ainsi que les pays d'Asie du Sud-Est comptent de multiples points reliés plusieurs fois par jour à Dubaï par la compagnie basée dans l'émirat. Cette dernière semble également tirer profit de la moindre envergure de ses concurrents régionaux pour opérer de nombreux vols vers différents aéroports moyen-orientaux. Le développement du transporteur à travers les Amériques apparaît cependant de moindre ampleur à ce stade (à l'exception de New York), traduisant de fait une expansion plus récente de la compagnie vers cette région.

On peut par ailleurs souligner l'inauguration d'une liaison vers Santiago du Chili prévue en juillet 2018 qui s'accompagnera également d'un renforcement des fréquences offertes vers Sao Paulo.

- Alors que l'émirat du Qatar s'est retrouvé propulsé en l'espace de quelques années seulement sur le devant de la scène internationale – grâce aux revenus générés par l'exploitation de ses importantes réserves gazières à partir des années 1990 –, la compagnie **Qatar Airways** s'est parallèlement distinguée par un fort développement de ses liaisons vers différents continents.

  Le transporteur concentre tout particulièrement ses services aériens vers l'Europe, le Moyen-Orient, ainsi que l'Asie du Sud et du Sud-Est, ce qui lui permet d'ériger son hub de Doha en plateforme de transit international majeure (alors que les flux ayant pour origine et destination l'émirat du Qatar restent très limités). La compagnie tend néanmoins à étendre son réseau vers l'Afrique, les Amériques, ainsi que l'Océanie depuis plus récemment, sans pour autant négliger un renforcement des fréquences et une diversification des points desservis dans les régions où Qatar Airways est présente de plus longue date (Europe et Asie du Sud-Est). On notera cependant un relatif retrait du transporteur à l'échelle de la péninsule arabique en raison de l'embargo mis en œuvre en juin 2017 par l'Arabie Saoudite et certains Etats voisins à l'encontre du Qatar, ce qui s'est dès lors traduit par une suspension des services aériens entre l'émirat et les pays concernés.

- **Etihad Airways** se démarque des autres transporteurs présentés par un réseau moins diversifié, résultant de la création plus tardive du transporteur en 2003 – qui a cependant enregistré une croissance hors du commun –, ainsi que de la stratégie poursuivie par la compagnie jusqu'à récemment. Celle-ci visait en effet à créer un réseau de transporteurs « partenaires » à travers des prises de participation capitalistique réalisées avec le soutien du fond souverain *Abu Dhabi Investment Authority*. La compagnie a ainsi développé ses dessertes vers les hubs des transporteurs auprès desquels elle s'est impliquée (Serbie, Italie, Allemagne, Australie, Inde, ou encore Seychelles).

  Toutefois, une refonte de la stratégie du transporteur est actuellement à l'œuvre, se traduisant par une rationalisation du réseau exploité (fermeture de certaines routes) et une remise en question des « partenariats » créés avec d'autres transporteurs, sur fond de diminution des revenus perçus par l'émirat d'Abu Dhabi dans un contexte de chute des prix des hydrocarbures. Tout en conservant ses dessertes long-courriers vers certaines escales stratégiques (points majeurs en Europe et en Asie du Sud-Est), Etihad

semble aujourd'hui s'appuyer davantage sur ses liaisons régionales au regard des fréquences opérées. Cela s'inscrit d'ailleurs dans le cadre d'un rapprochement opéré par les dirigeants de l'émirat auprès des régimes saoudien et égyptien, tandis que les flux de travailleurs expatriés originaires du sous-continent indien et dirigés vers les monarchies de la péninsule arabe restent conséquents.

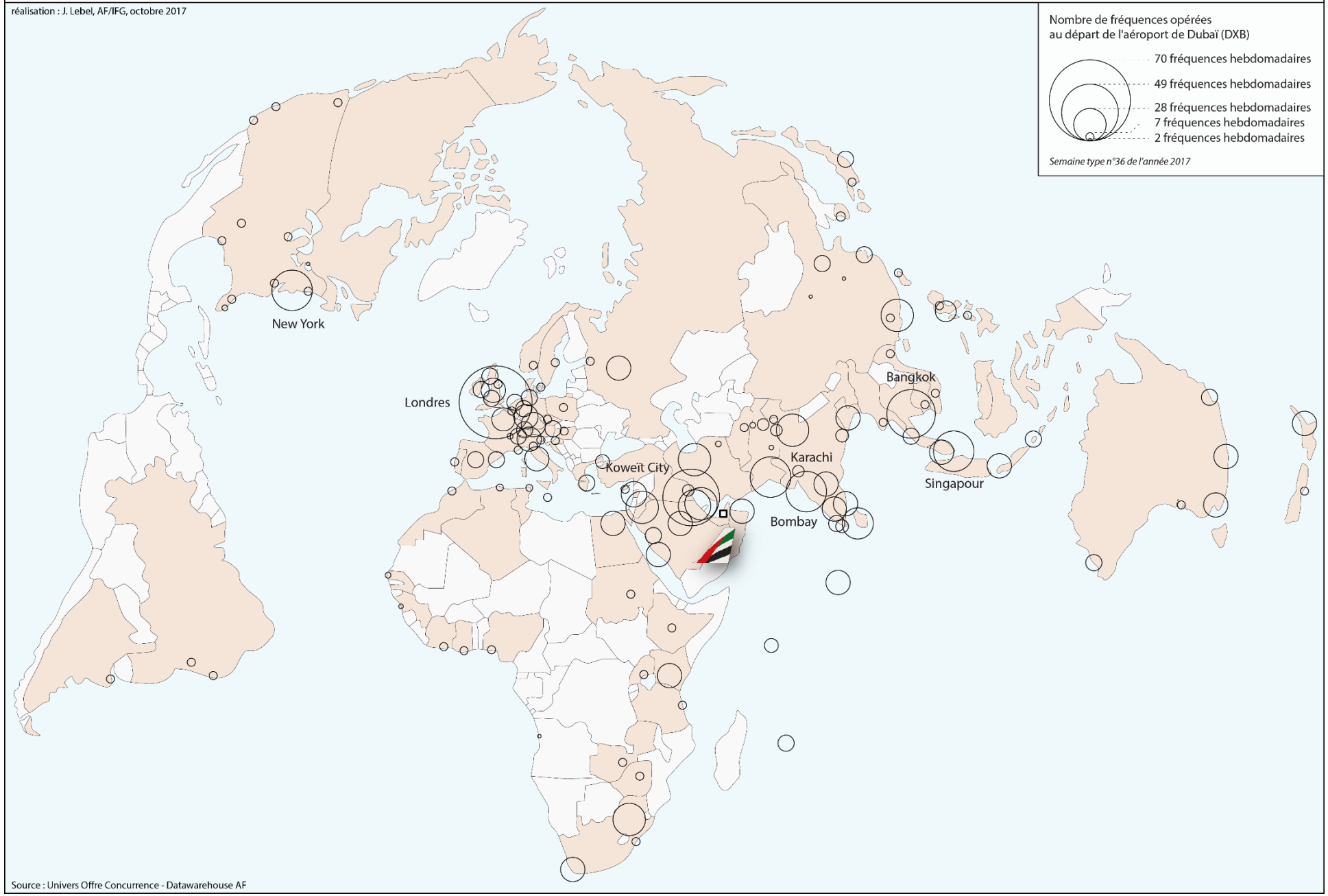
- En exploitant des liaisons couvrant la quasi-totalité des Etats européens, **Turkish Airlines** apparaît aujourd'hui comme un acteur majeur de l'aérien sur ce même continent. Le développement parallèle d'un réseau d'escales à travers la plupart des autres régions de la planète a permis à la compagnie turque d'ériger un puissant hub de transit à Istanbul[617]. Ce dernier devrait d'ailleurs s'en trouver renforcé avec l'ouverture d'un troisième aéroport en bordure de la métropole et annoncée pour l'automne 2018. Aussi, le transporteur peut compter sur l'importante population que compte la Turquie, ainsi que le dynamisme des exportations turques dirigées vers l'étranger, ce qui assure à Turkish Airlines un trafic point-à-point non négligeable depuis/vers son pays d'ancrage.

  Le réseau exploité par la compagnie turque apparaît cependant très hétérogène : les escales européennes bénéficient de façon générale de nombreuses fréquences, tandis que dans d'autres régions les dessertes restent moins développées, à l'image du continent africain où la plupart des escales ne comptent qu'au maximum un vol quotidien. Le transporteur se distingue néanmoins en comptant à travers son réseau des dessertes relativement peu prisées par les autres compagnies internationales (Somalie, Asie centrale, ou encore Iran par exemple), ce qui permet ainsi à Turkish Airlines d'enregistrer un nombre total d'escales internationales desservies impressionnant et largement mis en avant par la compagnie pour illustrer son dynamisme : plus de 220 villes à l'été 2017.

[617] A noter que la carte présentée ne prend en compte que les vols au départ de l'aéroport d'Atatürk (IST) et n'inclut donc pas les fréquences au départ de l'aéroport S. Gokcen (SAW) situé sur la rive asiatique du Bosphore. Néanmoins, les destinations internationales offertes depuis ce second aéroport se superposent au réseau exploité depuis le principal hub de Turkish Airlines.

Carte du réseau international exploité par Emirates Airline au départ de Dubaï (DXB) durant l'été 2017

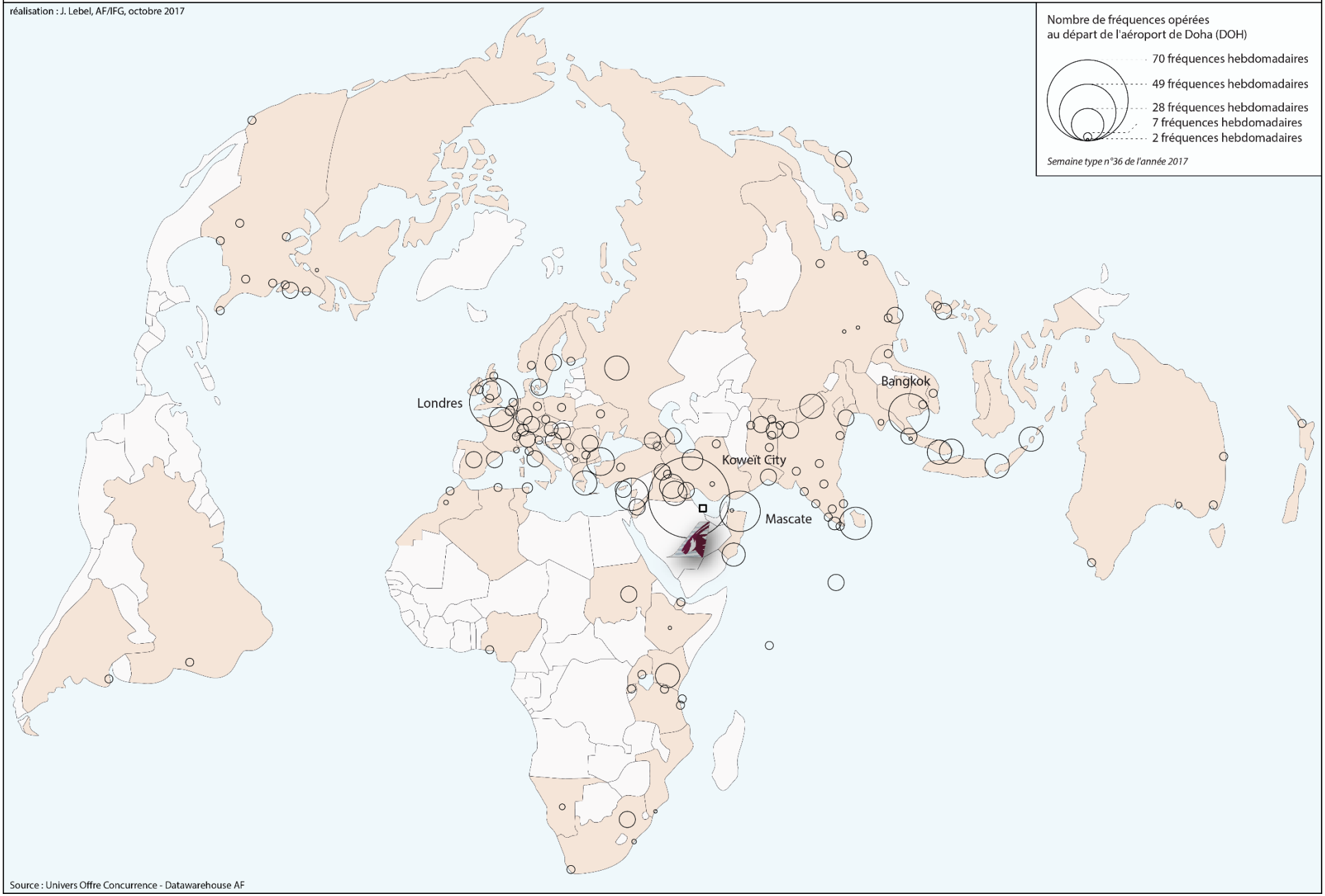
réalisation : J. Lebel, AF/IFG, octobre 2017



Source : Univers Offre Concurrence - Datawarehouse AF

Carte du réseau international exploité par Qatar Airways au départ de Doha (DOH) durant l'été 2017

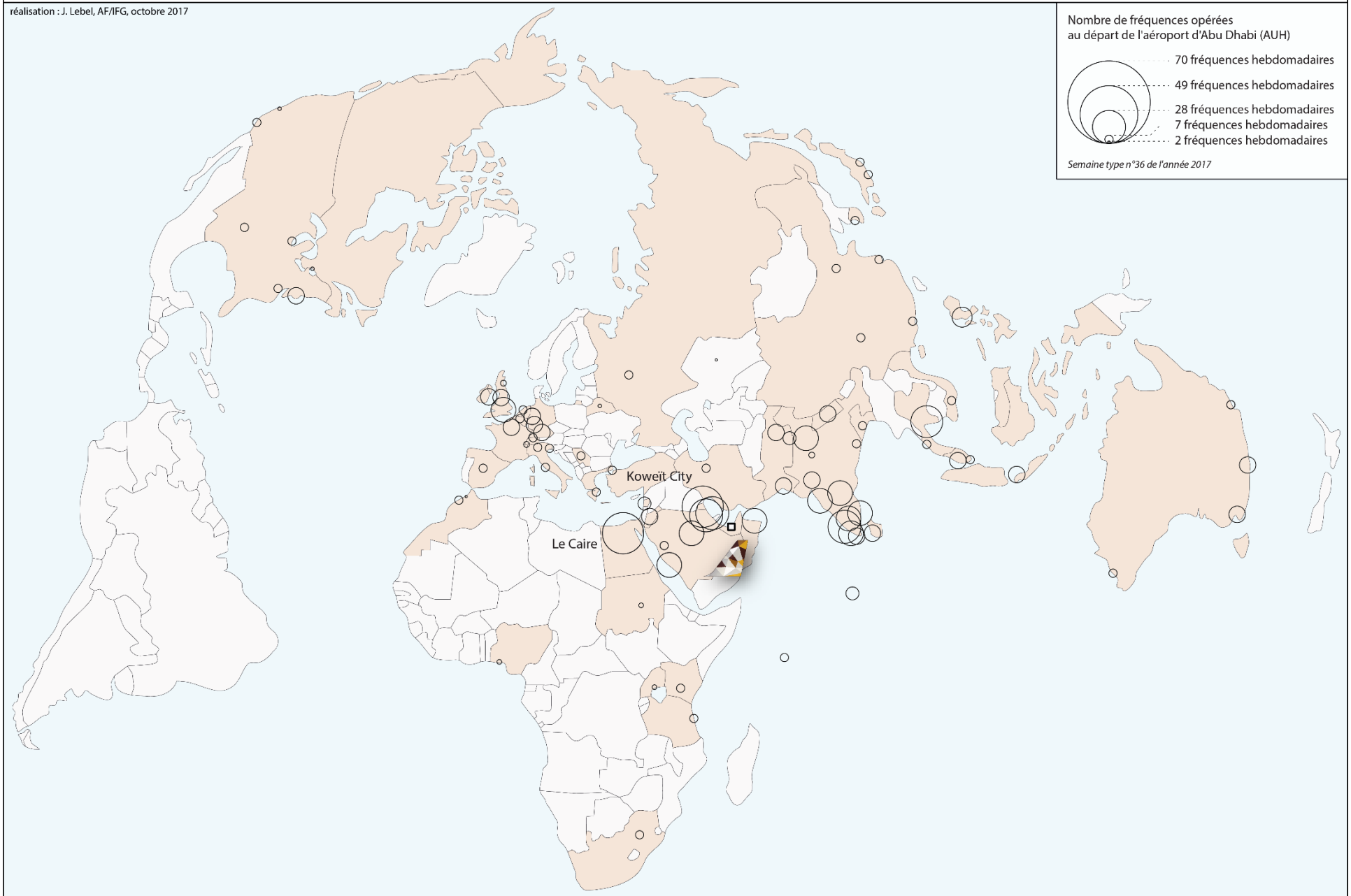
réalisation : J. Lebel, AF/IFG, octobre 2017



Source : Univers Offre Concurrence - Datawarehouse AF

Carte du réseau international exploité par Etihad Airways au départ d'Abu Dhabi (AUH) durant l'été 2017

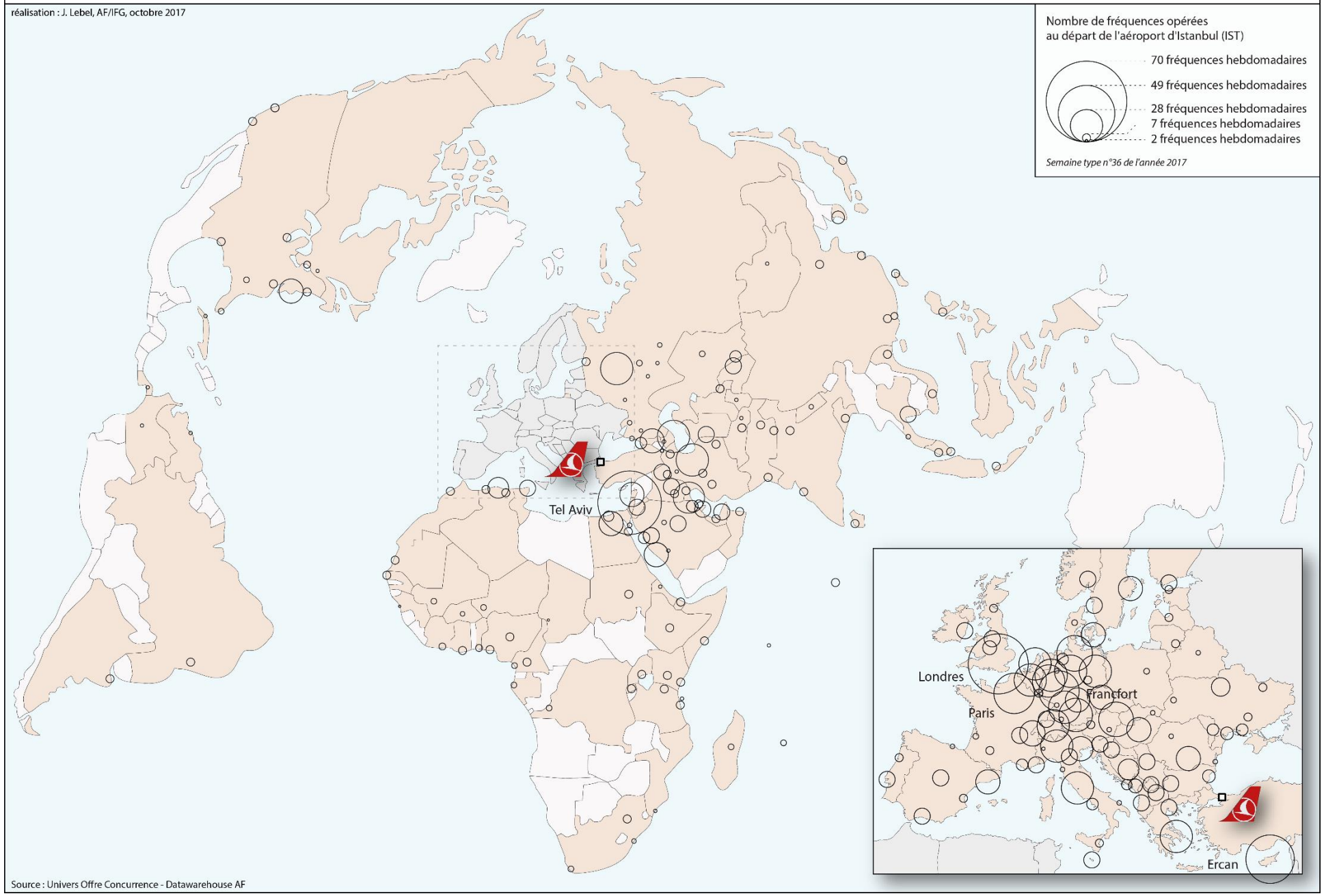
réalisation : J. Lebel, AF/IFG, octobre 2017



Source : Univers Offre Concurrence - Datawarehouse AF

Carte du réseau international exploité par Turkish Airlines au départ d'Istanbul (IST) durant l'été 2017

réalisation : J. Lebel, AF/IFG, octobre 2017



Source : Univers Offre Concurrence - Datawarehouse AF

Annexe 2

Classements IATA des principales compagnies aériennes en 2016

- Passagers-kilomètres transportés (en millions ; vols domestiques et internationaux)

1	American Airlines	320.044
2	Delta Airlines	308.088
3	United Airlines	299.080
4	Emirates Airline	270.797
5	China Southern	205.720
6	Southwest Airlines	200.848
7	Lufthansa	149.702
8	British Airways	144.028
9	Ryanair	142.740
10	China Eastern	138.042
11	Qatar Airways	137.603
12	Air France	136.659
13	Air China	135.464
14	Turkish Airlines	125.098
15	Qantas Airways	120.029
16	LATAM	113.587
17	Cathay Pacific	110.246
18	KLM	97.676
19	Air Canada	93.663
20	Singapore Airlines	92.437
21	Etihad Airways	89.480
22	Aeroflot	82.667
23	Hainan Airlines	82.290
24	All Nippon Airways	79.099
25	Easyjet	78.641

- Tonnes-kilomètres transportées (en millions ; vols domestiques et internationaux)

1	Federal Express	15.712
2	Emirates Airline	12.270
3	United Parcel Service	11.264
4	Cathay Pacific	9.947
5	Qatar Airways	9.221
6	Korean Air	7.666
7	Lufthansa	7.384
8	Cargolux	6.878
9	Singapore Airlines	6.345
10	Air China	6.089
11	China Southern	5.939
12	China Airlines	5.273
13	Air Bridge Cargo	4.914
14	China Eastern	4.561
15	Etihad Airways	4.481
16	All Nippon Airways	4.315
17	Polar Air Cargo	4.211
18	British Airways	4.117
19	Asiana Airlines	3.813
20	Turkish Airlines	3.640
21	KLM	3.564
22	United Airlines	3.534
23	Eva Air	3.480
24	Air France	3.419
25	LATAM	3.278

Annexe 3

Analyse de la concentration du marché à travers l'Indice Herfindhal-Hirschman (IHH)

Les figures 10a, 10b, 10c et 10d[618] mettent en évidence une forte évolution des parts de marché des différentes compagnies présentées entre certaines escales européennes et la région Extrême-Orient, des transporteurs enregistrant d'importants gains quand d'autres apparaissent beaucoup plus fragilisés. On peut d'ailleurs y observer une relative diminution du nombre de compagnies se situant au-dessus du seuil de 5% de parts de marché en 2016 par rapport à l'année 2011, tandis que les parts des transporteurs du Golfe croissent assez nettement. En parallèle de leur expansion, ces derniers avancent souvent l'argument de stimuler le degré de concurrence au sein du secteur aérien international. Il semble pourtant opportun de s'intéresser à l'évolution du degré de concentration des marchés sur lesquels ils se sont fortement développés depuis les années 2000, c'est-à-dire à l'évolution de la diversité des compagnies présentes et de la répartition de ces mêmes parts de marché entre 2011 et 2016.

Afin d'analyser le degré de concentration d'un marché, les autorités de la concurrence appuient souvent leur analyse à partir de l'Indice Herfindhal-Hirschman (IHH, ou HHI en anglais) qui résulte de la somme des carrés des parts de marché de chacun des acteurs présents :

$$HHI = \sum_{i=1}^{N} s_i^2$$

s_i correspond à la part de marché d'une compagnie *i*

N est le nombre total de compagnies

Le résultat de l'indice est compris entre 0 et 10.000, ce dernier nombre impliquant une situation de monopole (une seule compagnie présente qui détient donc 100% des parts de marché : $100^2 = 10.000$).

Les autorités de la concurrence utilisent notamment cette formule pour mesurer le degré de concentration d'un marché et donc évaluer les conséquences d'un projet de fusion entre différents transporteurs présents sur un même marché. Le ministère de la Justice américain considère ainsi que :

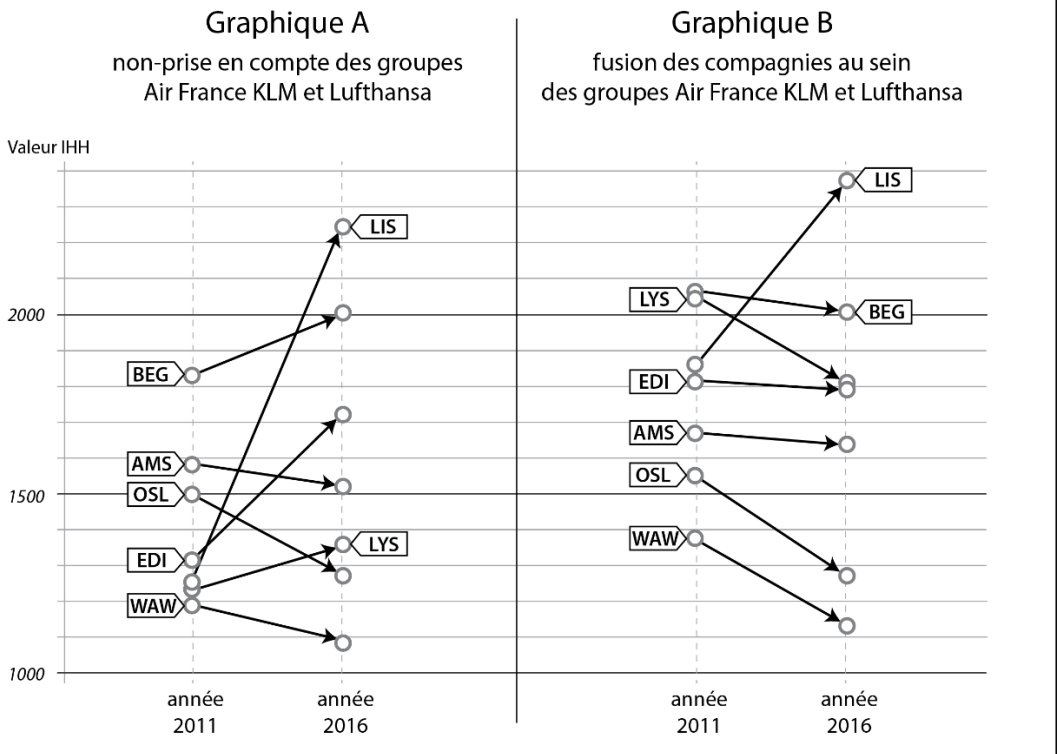
- un IHH inférieur à 1.000 s'apparente à un marché qui n'est pas concentré, c'est-à-dire qu'il existe une diversité de compagnies détenant chacune des parts de marché modestes.

[618] Voir p. 75 à 78.

- un IHH compris entre 1.000 et 1.800 correspond à un marché modérément concentré, ce qui implique généralement que certains acteurs détiennent des parts de marché plus élevés que d'autres.
- un IHH supérieur à 1.800 qualifie, quant à lui, un marché où une poignée de transporteurs (voire une seule et unique compagnie) détiennent des parts de marché élevées, se distinguant très nettement des autres acteurs présents.

L'administration américaine précise que ces seuils sont indicatifs et qu'il convient notamment d'utiliser l'indice afin de comparer différentes situations sur un même marché. Le graphique présenté ci-dessous illustre l'évolution de l'IHH entre 2011 et 2016, selon les escales européennes mentionnées sur les figures 10a, 10b, 10c et 10d, tel qu'indiqué plus haut. L'indice a donc été calculé à partir des parts de marché de l'ensemble des compagnies aériennes présentes entre ces mêmes escales européennes et la région Extrême-Orient. A noter que le graphique B associe les compagnies intégrant un même groupe aérien au sein d'une entité unique[619], ce qui modifie le calcul de l'IHH puisque leurs parts de marché sont donc additionnées avant d'être utilisées.

Evolution de l'IHH entre certaines escales européennes
et la région Extrême-Orient entre 2011 et 2016



[619] Sur le graphique B, Air France et KLM sont ainsi regroupés au sein d'une entité commune, tandis que Lufthansa, Swiss International Air Lines, Austrian Airlines et SN Brussels Airlines sont fusionnés au sein de Lufthansa Group. Néanmoins, British Airways est considéré indépendamment de l'International Aviation Group (IAG) dans la mesure où ses partenaires sont quasi absents du marché Europe – Extrême-Orient.

A la lecture des données présentées ci-dessus, on observe que les différentes escales européennes constituent globalement des marchés modérément concentrés (pour le trafic vers la région Extrême-Orient) si l'on s'en tient aux critères des autorités de la concurrence américaines : le seuil de 1.800 est franchi dans certains cas, avec un dépassement atteignant au maximum 2.400 dans le cas de Lisbonne en 2016 sur le graphique B.

En termes d'évolution entre 2011 et 2016, on peut relever des situations assez différenciées, même si de façon générale, il paraît difficile de conclure à l'observation d'une tendance à la (dé)concentration. Le graphique A tend d'ailleurs à montrer une croissance du degré de concentration sur les marchés présentés, ce qui est en revanche plus difficile à lire sur le graphique B où les évolutions sont moins tranchées sur certaines escales. Dans le détail, plusieurs éléments méritent d'être soulignés au regard des évolutions de l'IHH :

- Belgrade se distingue en se plaçant sur les deux graphiques au-dessus du seuil de 1.800, tant en 2011 qu'en 2016. Le groupe Lufthansa et surtout Aeroflot détenaient à eux seuls plus de 55% des parts de marché en 2011, ce que vient bouleverser l'arrivée de Qatar et d'Etihad Airways en éliminant la compagnie allemande et ses partenaires. Sans que l'on observe une diminution du degré de concentration, le marché évolue simplement au détriment des acteurs communautaires.

- Lisbonne enregistre une forte progression de l'IHH, indiquant l'existence d'un marché concentré en 2016, ce qui reflète la position solide d'Emirates Airline sur l'escale portugaise (plus de 40% de parts de marché cette même année). En l'espace de quatre années, la compagnie de Dubaï a nettement affaibli le positionnement des compagnies européennes (à l'exception de Lufthansa), ce qui a donc conduit à un fort accroissement de l'IHH.

- Oslo et Varsovie se caractérisent par une diminution de l'IHH sur les deux graphiques, présentant des marchés qui apparaissent ainsi moins concentrés en 2016 qu'en 2011. Dans le cas de la capitale norvégienne, l'arrivée de Qatar Airways et d'Emirates Airline (qui détiennent tous deux des parts de marché relativement modestes en 2016 si on les compare à leurs performances sur d'autres escales) s'opère au détriment de Thaï Airways dont les parts diminuent. Néanmoins, la compagnie thaïlandaise reste devant les autres compagnies présentes. Enfin, en ce qui concerne Varsovie, les nouvelles routes opérées par les compagnies dubaïote et qatarie viennent ici aussi entamer les parts d'Aeroflot, sans pour autant empêcher LOT Polish Airlines d'enregistrer une croissance de ses parts. Dans ces deux cas, l'arrivée des compagnies du Golfe s'apparente à première vue comme une réelle diversification des acteurs présents sur le marché. On peut toutefois s'interroger sur les conséquences de la poursuite de leur expansion qui fragilise à terme les parts de leurs concurrents, comme cela peut être observé dans les cas de Lisbonne et Belgrade.

- Amsterdam présente une évolution stable (très légère baisse de l'IHH) au regard des deux graphiques. Cela reflète le maintien de KLM (environ un tiers des parts de marché, aussi bien en 2011 qu'en 2016) aux côtés de différents acteurs extra-communautaires. La substitution de Malaysia Airlines par Emirates n'a ainsi aucune incidence sur le résultat de l'IHH.

- Lyon et Edimbourg se distinguent des autres escales en présentant des données et des évolutions très différentes de l'IHH entre les graphiques A et B. Le calcul de l'IHH en tenant compte des groupes Air France KLM et Lufthansa modifie nettement le résultat obtenu, indiquant ainsi une situation de marché concentré pour les deux escales sur le graphique B. Dans le cas de Lyon, cela peut s'expliquer par le fait que la ville est relativement bien connectée (surtout en 2011) aux différents hubs des compagnies intégrant les deux groupes mentionnés plus haut, ce qui donne à ces derniers une position confortable au regard de leurs parts de marché totales. L'arrivée d'Emirates Airline (accompagnée dans une moindre mesure par la progression de Turkish Airlines) vient diversifier les acteurs présents, tout en affaiblissant les parts de certaines compagnies comme Lufthansa et surtout Swiss, ce qui permet d'observer sur le graphique A une tendance à la concentration de l'offre (Emirates atteint en 2016 près de 22% de parts de marché, en seconde position juste derrière Air France, mais loin devant KLM et les compagnies du groupe Lufthansa), ou à l'inverse une déconcentration sur le graphique B puisqu'aux deux groupes européens présents s'ajoutent des acteurs extra-communautaires. Pour autant, il paraît difficile de conclure à une réelle diversification de l'offre : la nouvelle liaison vers Dubaï vient fragiliser les lignes existant vers les hubs des différentes compagnies des groupes Air France KLM et Lufthansa. C'est ainsi qu'on observe notamment une chute de l'offre et/ou des fréquences vers Zurich, ainsi que vers Francfort et Munich sur la figure 10c.
  En ce qui concerne Edimbourg, l'analyse apparaît moins complexe, d'autant plus que le résultat de l'IHH pour l'année 2016 est quasi identique sur les deux graphiques. En revanche, l'importante différence relevée pour l'année 2011 résulte du regroupement des parts de marché d'Air France et de KLM, le groupe cumulant au total plus d'un tiers des parts à l'époque. L'arrivée remarquée d'Etihad et de Qatar Airways (plus de 26% des parts chacun en 2016) réduit fortement la position du groupe Air France-KLM, les compagnies émiratie et qatarie s'assurant de fait les deux premières places en se substituant à leurs concurrents européens. Si le graphique B ne permet pas de conclure à une accentuation du degré de concentration du marché, les résultats du premier graphique indique, comme dans le cas de Lyon, que c'est la diversité des liaisons vers les hubs européens des différentes compagnies intégrant un même groupe qui se trouve fragilisée.

Alors que l'ensemble des escales présentées ont pour point commun d'avoir accueilli entre 2011 et 2016 de nouvelles liaisons opérées par les compagnies du Golfe, l'analyse de l'IHH à partir des parts de marché des différents transporteurs présents entre ces mêmes

escales européennes et la région Extrême-Orient ne montre pas une véritable tendance à la déconcentration du marché. On pourra d'ailleurs noter que les données concernant l'année 2011 illustre un environnement qui s'avère être déjà concurrentiel puisque la plupart des aéroports présentés enregistraient à l'époque un IHH inférieur à 1800 (tout particulièrement sur le graphique A). Emirates Airline, Qatar Airways et Etihad Airways, ainsi que les différents acteurs soutenant leur expansion en Europe, avancent régulièrement l'argument que les compagnies du Golfe permettent de stimuler la concurrence et ainsi diversifier l'offre pour les consommateurs européens. L'analyse des figures 10a, 10b, 10c et 10d, accompagnée par une étude de différents IHH, ne permettent pourtant pas d'apporter des éléments alimentant une telle hypothèse. A l'inverse, il apparaît davantage que c'est le réseau intra-européen qui se trouve fragilisé, les grands hubs moyen-orientaux (Dubaï, Doha et Abu Dhabi) se substituant de fait aux différentes opportunités de correspondances qui existent déjà actuellement en Europe et affaiblissant ainsi les connexions entre les hubs communautaires et les différentes escales où se développent les compagnies du Golfe.

Plus globalement, la croissance des services aériens opérés par des acteurs extra-communautaires tend à se réaliser au détriment des compagnies européennes, ce qui implique parallèlement que la connectivité aérienne intercontinentale au départ de l'Europe repose de plus en plus sur des hubs extra-communautaires dont les dynamiques géopolitiques ne se trouvent pas forcément en phase avec les intérêts des acteurs européens à moyen et long terme.

Annexe 4

Analyse de la localisation géographique des hubs de Paris et Dubaï à travers les flux aériens internationaux

Ce travail cartographique permet d'étudier la pertinence géographique des hubs de Paris et Dubaï comme aéroports de transit pour les passagers internationaux voyageant au départ de 14 villes/hubs majeurs et répartis sur l'ensemble de la planète : Addis Abeba, Buenos Aires, Bombay, Casablanca, Hong Kong, Johannesbourg, Lagos, Lima, Mexico, Moscou, Singapour, Sydney, Tokyo et Toronto (voir la première carte intitulée « Localisation des différents hubs étudiés ci-après & légende des cartes »).

- Les cartes réalisées offrent ainsi un panorama de la demande au départ des 14 villes/hubs retenus, les aéroports de destination étant représentés sous forme de cercles de taille variable en fonction de cette même demande[620]. A noter que seuls les aéroports dont la demande est égale ou supérieure à 5 passagers quotidiens[621] figurent sur les cartes, et ce d'après les données MIDT[622] couvrant l'année 2014. Les 6 escales enregistrant la demande la plus importante sont mentionnées sur chacune des cartes par le code IATA de la ville correspondante.
- Les aéroports de destination sont colorés en fonction de leur localisation par rapport aux hubs de Paris et Dubaï : cela permet d'observer s'il est pertinent ou non de transiter par ces deux plateformes pour rejoindre l'aéroport de destination depuis les hubs étudiés. Des lignes pointillées ont été ajoutées afin de matérialiser les itinéraires de correspondance pertinents depuis Paris et/ou Dubaï, toujours en fonction des hubs étudiés. Dans notre analyse, un itinéraire de correspondance est jugé pertinent si la distance parcourue par les passagers n'implique pas un détour supérieur à 30% de la distance directe. Néanmoins, il apparaît que de nombreux passagers, notamment ceux voyageant pour motif loisirs, ne sont pas toujours sensibles au critère de la distance

[620] A noter que les cercles ne sont pas proportionnels : compte-tenu des écarts importants existant au sein de la distribution des données, un logarithme a été utilisé pour « lisser » cette même distribution. Ainsi, les valeurs les plus faibles sont surdimensionnées pour être davantage lisibles, tandis que les valeurs les plus élevées sont sous-dimensionnées afin de ne pas gêner la lecture des cartes. La légende correspondant à la taille des cercles est présentée sur la première carte et s'applique à l'ensemble des autres cartes.

[621] Les données correspondent à l'année 2014 dans son intégralité, elles sont donc divisées par 365.

[622] MIDT pour *Marketing Information Data Transfer* ; ces données sont basées sur les itinéraires origine-destination des passagers et indiquent le nombre de billets vendus via les distributeurs (GDS ou *Global Distribution System*) par lesquels les compagnies aériennes commercialisent leurs offres. Bien que les MIDT ne représentent pas l'ensemble des billets vendus (les réservations effectuées en direct auprès des compagnies aériennes n'y figurent pas), ces données constituent une base d'analyse fréquemment utilisée par les transporteurs pour étudier la distribution et l'évolution de la demande. Ainsi, les données MIDT permettent d'analyser une tendance et se doivent d'être comparées les unes aux autres afin de limiter les différents biais qui les caractérisent.

parcourue et empruntent des itinéraires pouvant dépasser les seuils qui sont ici retenus.

- Au départ de chaque hub étudié, les régions accessibles par vol direct en 2017 sont représentées à l'aide de flèches. Cela permet d'observer les régions vers lesquelles il est impératif d'effectuer une correspondance lorsqu'il n'existe aucun vol direct.
- Sur chacune des cartes figure un encart résumant la distribution de la demande en fonction de la pertinence d'un transit potentiel via Paris ou Dubaï. Le nombre d'aéroports concernés est également mentionné.

Les différentes cartes réalisées présentent des profils assez différents, notamment en fonction des continents. Ainsi, au départ des hubs américains, la demande apparaît relativement concentrée vers l'espace régional ainsi que l'Europe, tandis qu'au départ des hubs africains, celle-ci est davantage éclatée vers l'Amérique du Nord, l'Europe, le Moyen-Orient et l'Asie tout en se concentrant sur un nombre d'escales plus réduit. A l'inverse, les hubs d'Asie de l'Est se caractérisent par une demande largement concentrée sur l'espace régional au travers d'un grand nombre d'escales, même si de nombreuses destinations figurent aussi en Europe et en Amérique du Nord.

Le choix de ne représenter que les aéroports dont la demande est égale ou supérieure à 5 passagers quotidiens n'apparaît pas comme un biais dans l'analyse puisque les cartes représentent en moyenne 95% du totale des MIDT, seule Addis Abeba semble se démarquer davantage avec « seulement » 81% de la demande qui figure sur la carte correspondante.

Concernant les hubs de Paris et Dubaï, il apparaît clairement que ceux-ci ne constituent pas des hubs de transit identiques dans la mesure où leur localisation diffère et ne leur offre donc pas le même positionnement géographique sur les routes aériennes majeures.

➔ Au départ des Amériques, Paris constitue un hub de transit géographiquement pertinent pour rejoindre d'autres points sur le continent européen, mais aussi vers l'Asie orientale depuis le continent sud-américain, en concurrence avec le hub de Dubaï. Ce dernier n'est cependant attractif que vers un nombre d'escales très limité et caractérisé par une demande assez faible (Asie orientale). Néanmoins, il constitue depuis Toronto un point de transit potentiel permettant de rejoindre l'Afrique de l'Est et surtout l'Asie du Sud où la demande s'avère importante vers certains aéroports (notamment en Inde).

Il convient pourtant de souligner que Paris reste également un hub géographiquement pertinent pour rejoindre ces mêmes régions, en couvrant d'ailleurs davantage de destinations (Asie de l'Est, notamment Hong Kong qui figure parmi les destinations les plus demandées depuis Toronto, ou encore l'Afrique de l'Ouest même si la demande est ici beaucoup plus limitée). Ainsi, au départ des Amériques, transiter à Dubaï n'apparaît pertinent que vers un nombre plus limité d'escales qu'avec Paris, tandis que

la demande reste globalement faible vers les routes concernées (tout particulièrement au départ de l'Amérique latine).

➔ Depuis le continent africain, les hubs de Paris et Dubaï apparaissent comme des lieux de transit relativement stratégiques puisqu'ils peuvent potentiellement couvrir à eux deux en moyenne 50% de la demande d'après les données MIDT. Ces chiffres élevés découlent davantage de la sous-représentation de la demande vers l'espace régional qui caractérise les hubs placés sur d'autres continents comme cela a été mentionné plus haut. Le hub de Dubaï apparaît ici aussi comme un aéroport de transit pertinent pour rejoindre l'Asie de Sud, mais aussi l'Asie orientale, tout particulièrement au départ de l'Afrique de l'Est et australe (Addis Abeba, Johannesbourg) d'où il couvre aussi des aéroports situés sur le territoire nord-américain, en concurrence avec Paris. Ce dernier hub reste pourtant pertinent au départ de l'Afrique de l'Ouest afin de rejoindre l'Asie orientale, un axe où il n'existe aucun vol direct.

➔ Au départ de l'Asie orientale et de l'Océanie, Dubaï et Paris couvrent un nombre d'aéroports assez important (tout en restant loin derrière le nombre de points situés dans l'espace régional) mais représentant généralement une demande assez faible, tout particulièrement l'Afrique, et dans certains cas l'Amérique latine. L'Europe reste cependant un espace enregistrant une demande conséquente, également couverte par Paris et/ou Dubaï. On peut aussi noter que depuis Singapour et Hong-Kong il apparaît pertinent de transiter par Paris pour rejoindre la côte Est américaine (Dubaï est également pertinent sur cet axe au départ de Singapour).
Globalement, Paris et Dubaï entrent fréquemment en concurrence sur les routes décrites, à l'exception de Tokyo où Paris couvre une grande partie de l'Europe et de l'Amérique latine, tandis que Dubaï est surtout pertinent vers le reste du Moyen-Orient et l'Afrique orientale. Enfin, l'absence de vol direct entre l'Europe et l'Australie permet à Dubaï de s'imposer aisément sur les liaisons reliant l'Océanie au continent européen, alors que Paris pourrait couvrir une grande partie de l'Europe qui ne représente pas moins de 17% de la demande au départ de Sydney.

➔ L'Inde, représentée dans cette analyse à travers le hub de Bombay, constitue un marché stratégique pour les compagnies du Golfe qui s'y sont développées dès le lancement de leurs activités. Au-delà des flux point-à-point alimentés par les travailleurs migrants, il apparaît que le hub de Dubaï est géographiquement pertinent pour rejoindre un grand nombre d'escales (représentant près de 70% de la demande en 2014) situées en Afrique, au Moyen-Orient, en Europe et aux Amériques. Paris se trouve néanmoins en concurrence face à Dubaï pour rejoindre des destinations localisées sur ces deux derniers continents. Ainsi, le sous-continent indien apparaît ici comme le marché local par défaut des compagnies basées dans les émirats du Golfe où la demande s'avère être beaucoup plus limitée.

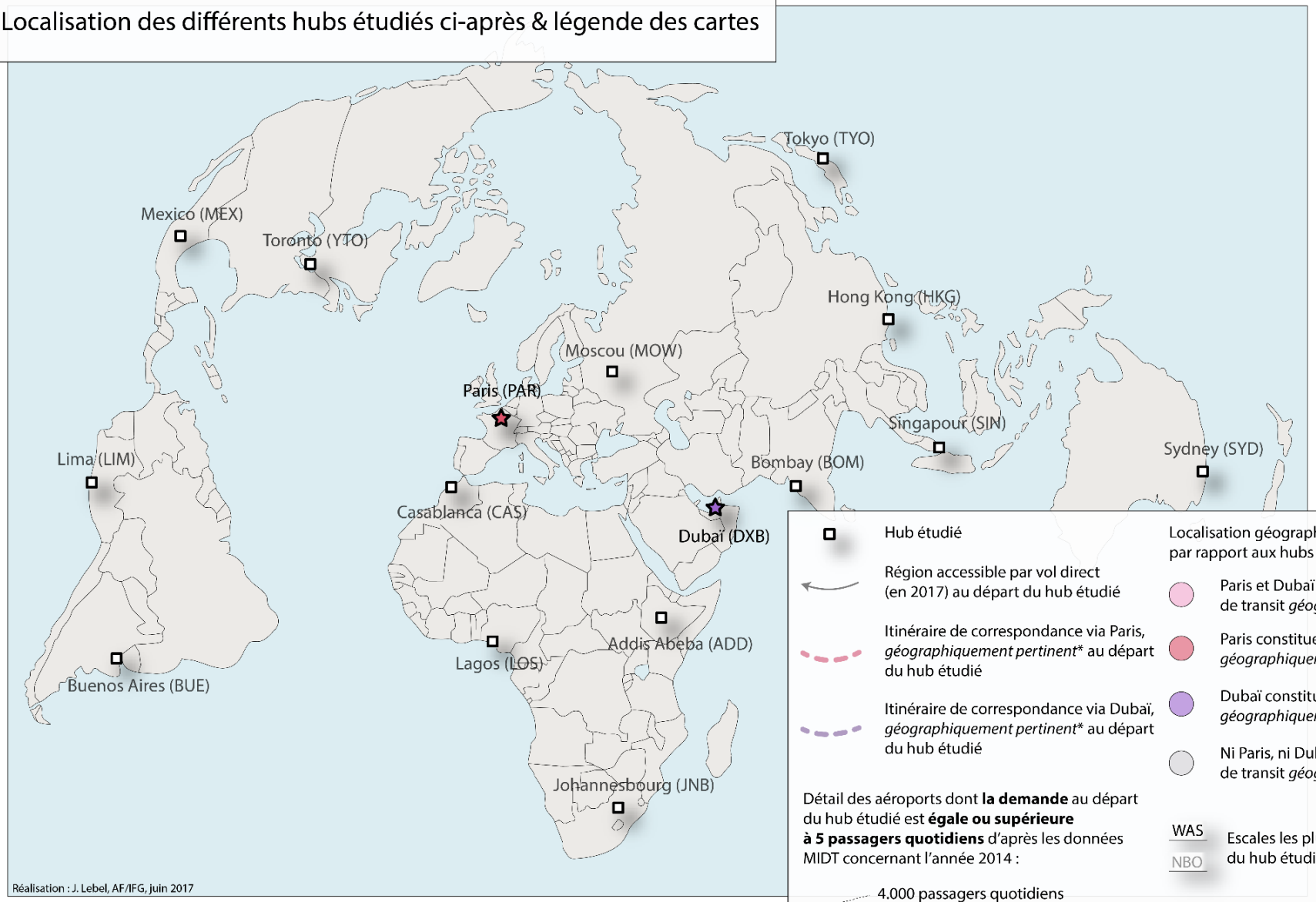
➔ Moscou présente un profil caractérisé par une mise en concurrence limitée entre les hubs de Paris et de Dubaï, le premier bénéficiant d'une localisation avantageuse pour rejoindre les Amériques, l'Afrique du Nord et d'autres points en Europe occidentale, tandis que le second permet de relier le pourtour de l'Océan Indien et l'Asie du Sud-Est (quelques points à forte demande, reflétant un trafic avant tout loisirs).

De façon générale, le hub de Dubaï s'avère géographiquement bien positionné – et sans concurrence avec les hubs européens – pour des itinéraires reliant l'Afrique, le Moyen-Orient, l'Asie du Sud et l'Océanie. La demande reste toutefois limitée sur un grand nombre de ces routes – à l'exception du marché indien –, tandis que les compagnies basées sur les hubs mentionnées offrent souvent des vols directs (South African Airways relie tous les continents, Ethiopian Airlines poursuit son développement en Asie). Le hub de Dubaï offre donc certes des alternatives mais ne contribue pas à un réel désenclavement (tout du moins pas sur les routes où se concentre la demande) comme le proclame souvent Emirates Airline et ses concurrents voisins.

Le hub de Paris, quant à lui, offre davantage de correspondances géographiquement pertinentes et s'imposent notamment pour la desserte des Amériques, tout particulièrement le continent sud. Il est intéressant de noter qu'à Johannesbourg et Lagos, où Dubaï apparaît géographiquement bien positionné pour capter une part importante de la demande, Paris se trouve dans une situation encore plus avantageuse sur ces mêmes escales. La mise en concurrence des deux hubs est néanmoins visible au départ de l'Asie orientale, ce qui explique notamment les difficultés des compagnies européennes à conserver des parts de marché sur les routes opérées vers cette région. Même si les compagnies du Golfe peuvent s'appuyer sur des flux de taille modeste où le positionnement géographique de Dubaï s'avère pertinent, leur développement se porte davantage vers les escales à forte demande, notamment au départ de l'Europe et de l'Asie, ce qui accroît donc le degré de concurrence face aux compagnies qui offrent des vols directs. Aussi, les compagnies du Golfe commercialisent de nombreux itinéraires impliquant d'importants détours et remettant en cause le facteur de la localisation géographique d'un hub comme pilier de développement d'un réseau aérien solide.

L'argument géographique ne peut donc expliquer à lui seul le développement des hubs des émirats de Dubaï, d'Abu Dhabi et du Qatar – à travers l'essor des compagnies qui y sont basées –, même si cette représentation s'avère être largement véhiculée aujourd'hui afin de présenter les émirats comme des plateformes de transit « naturelles » pour relier la plupart des régions du monde. Cela se trouve d'ailleurs illustré par le nom du second aéroport dubaïote qui a été inauguré en 2010, *Dubai World Central*, et sur lequel Emirates Airline est censé déménager ses activités d'ici quelques années. Les larges subventions octroyées par les acteurs politiques associés à la croissance des compagnies du Golfe constituent en revanche des éléments déterminants qui ont permis une forte expansion des capacités offertes par ces mêmes transporteurs, tout en proposant aux consommateurs des tarifs compétitifs.

Localisation des différents hubs étudiés ci-après & légende des cartes



Hub étudié

Région accessible par vol direct (en 2017) au départ du hub étudié

Itinéraire de correspondance via Paris, *géographiquement pertinent** au départ du hub étudié

Itinéraire de correspondance via Dubaï, *géographiquement pertinent** au départ du hub étudié

Détail des aéroports dont **la demande** au départ du hub étudié est **égale ou supérieure à 5 passagers quotidiens** d'après les données MIDT concernant l'année 2014 :

- 4.000 passagers quotidiens
- 1.000 passagers quotidiens
- 100 passagers quotidiens
- 5 passagers quotidiens

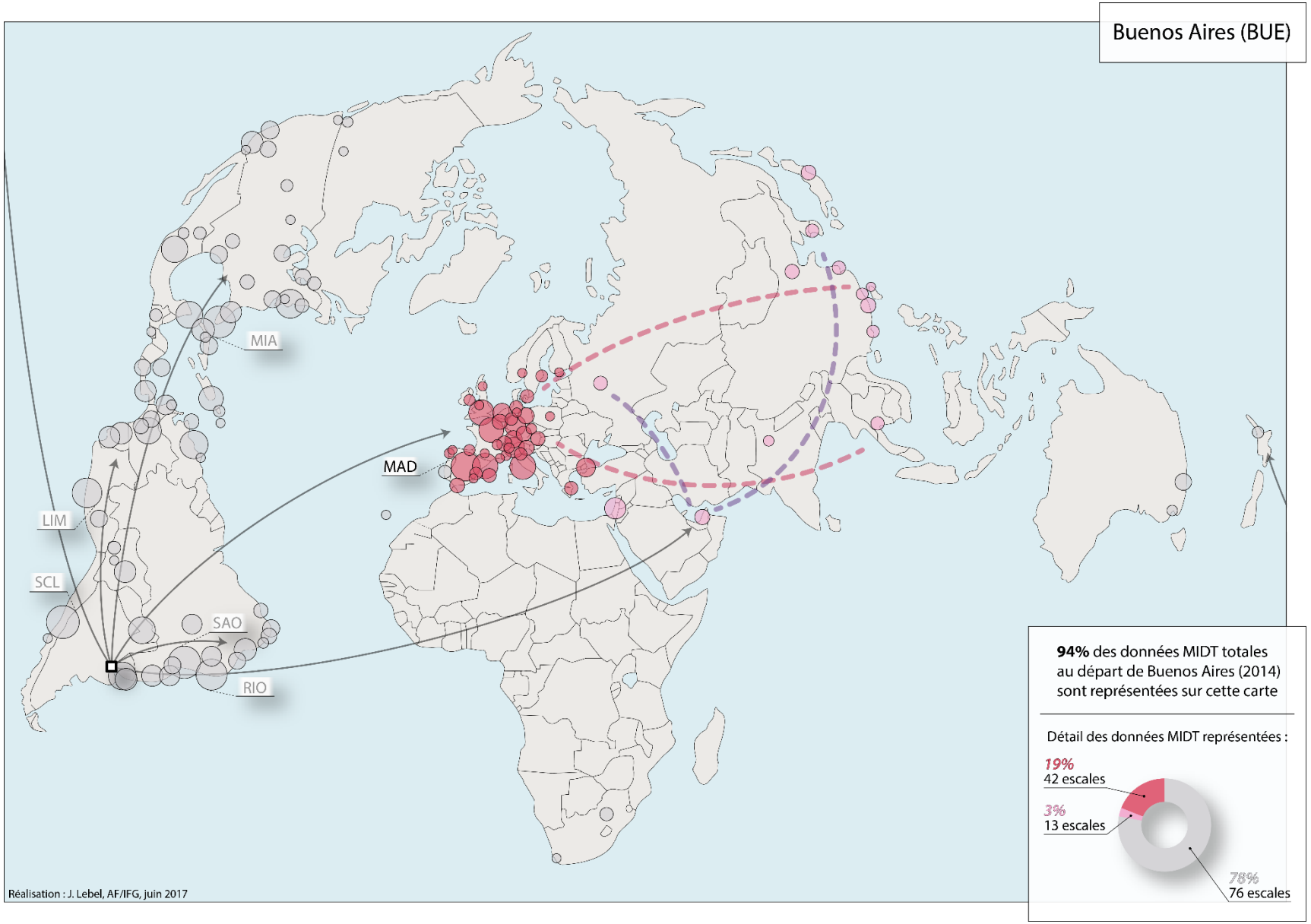
Attention, afin de favoriser la lisibilité des cartes, les cercles représentés ne sont pas proportionnels, un logarithme a été utilisé pour lisser la distribution des données

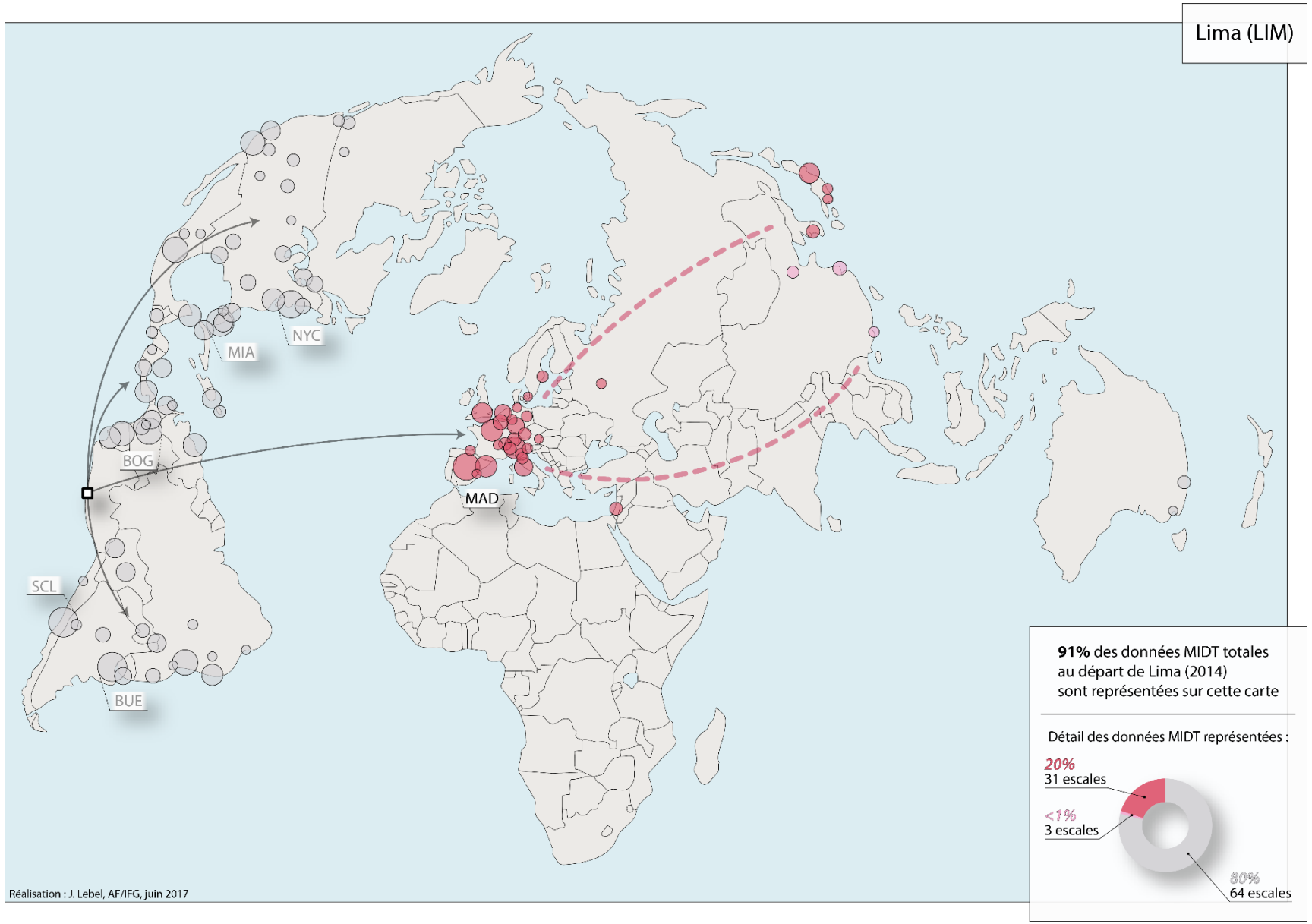
Localisation géographique des aéroports indiqués par rapport aux hubs de Paris et Dubaï :

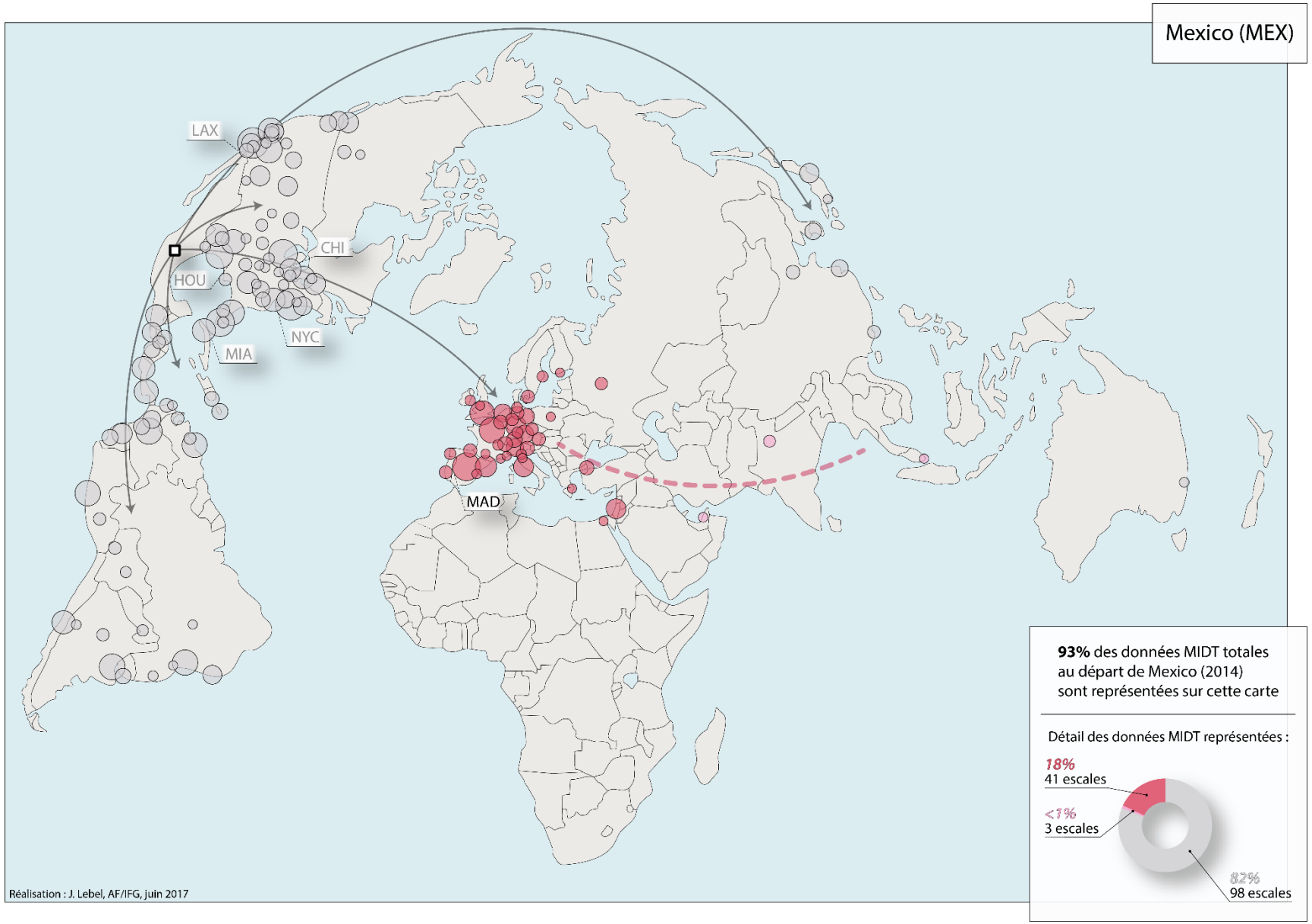
- Paris et Dubaï constituent des hubs de transit *géographiquement pertinents**
- Paris constitue un hub de transit *géographiquement pertinent**
- Dubaï constitue un hub de transit *géographiquement pertinent**
- Ni Paris, ni Dubaï ne constituent des hubs de transit *géographiquement pertinents**

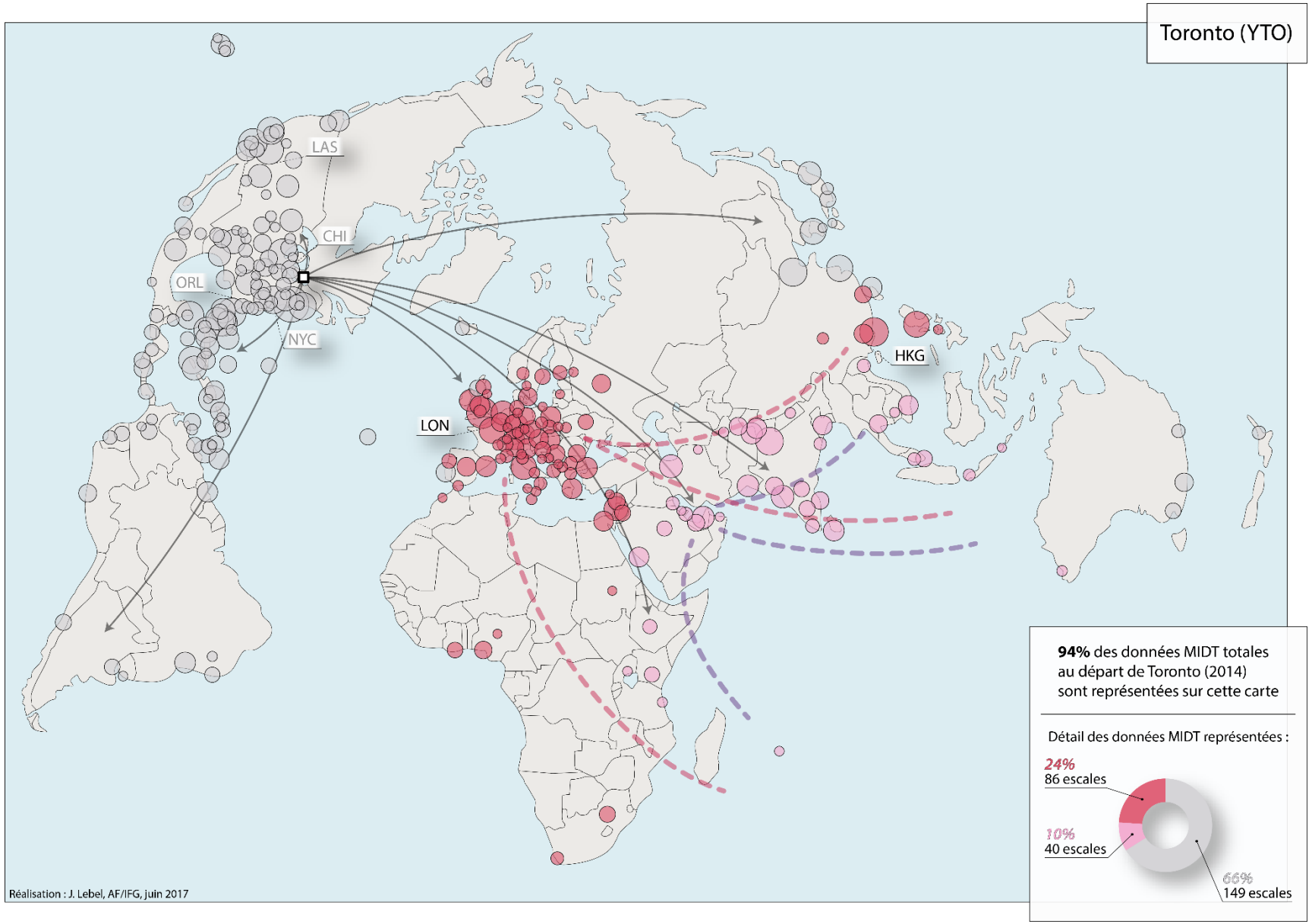
WAS
NBO
Escales les plus demandées au départ du hub étudié (code IATA ville)

** La distance parcourue totale entre le hub étudié et l'escale finale, via Paris et/ou Dubaï, **n'implique pas un détour supérieur à 30% de la distance directe** entre les deux points ;*
Ainsi, si la distance directe est de 10.000 km, Paris et/ou Dubaï sont retenus comme hubs de transit géographiquement pertinents s'ils n'impliquent pas un itinéraire total supérieur à 13.000 km.

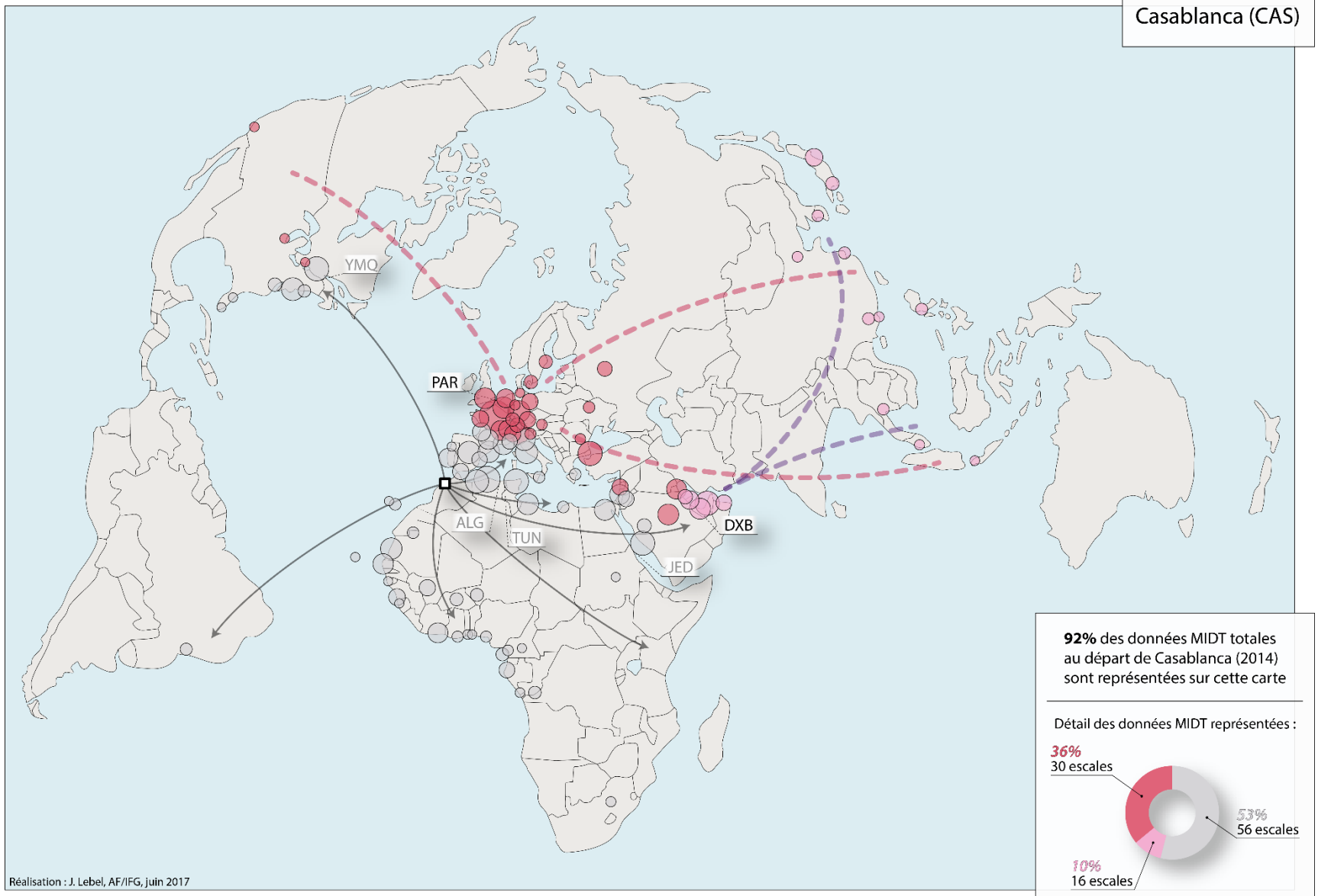

Buenos Aires (BUE)
MIA
MAD
LIM
SCL
SAO
RIO
94% des données MIDT totales au départ de Buenos Aires (2014) sont représentées sur cette carte
Détail des données MIDT représentées :
19%
42 escales
3%
13 escales
78%
76 escales
Réalisation : J. Lebel, AF/IFG, juin 2017


Lima (LIM)
NYC
MIA
BOG
MAD
SCL
BUE
91% des données MIDT totales
au départ de Lima (2014)
sont représentées sur cette carte
Détail des données MIDT représentées :
20%
31 escales
<1%
3 escales
80%
64 escales
Réalisation : J. Lebel, AF/IFG, juin 2017


Mexico (MEX)
LAX
CHI
HOU
NYC
MIA
MAD
93% des données MIDT totales
au départ de Mexico (2014)
sont représentées sur cette carte
Détail des données MIDT représentées :
18%
41 escales
<1%
3 escales
82%
98 escales
Réalisation : J. Lebel, AF/IFG, juin 2017


Toronto (YTO)
LAS
CHI
ORL
NYC
LON
HKG
94% des données MIDT totales
au départ de Toronto (2014)
sont représentées sur cette carte
Détail des données MIDT représentées :
24%
86 escales
10%
40 escales
66%
149 escales
Réalisation : J. Lebel, AF/IFG, juin 2017

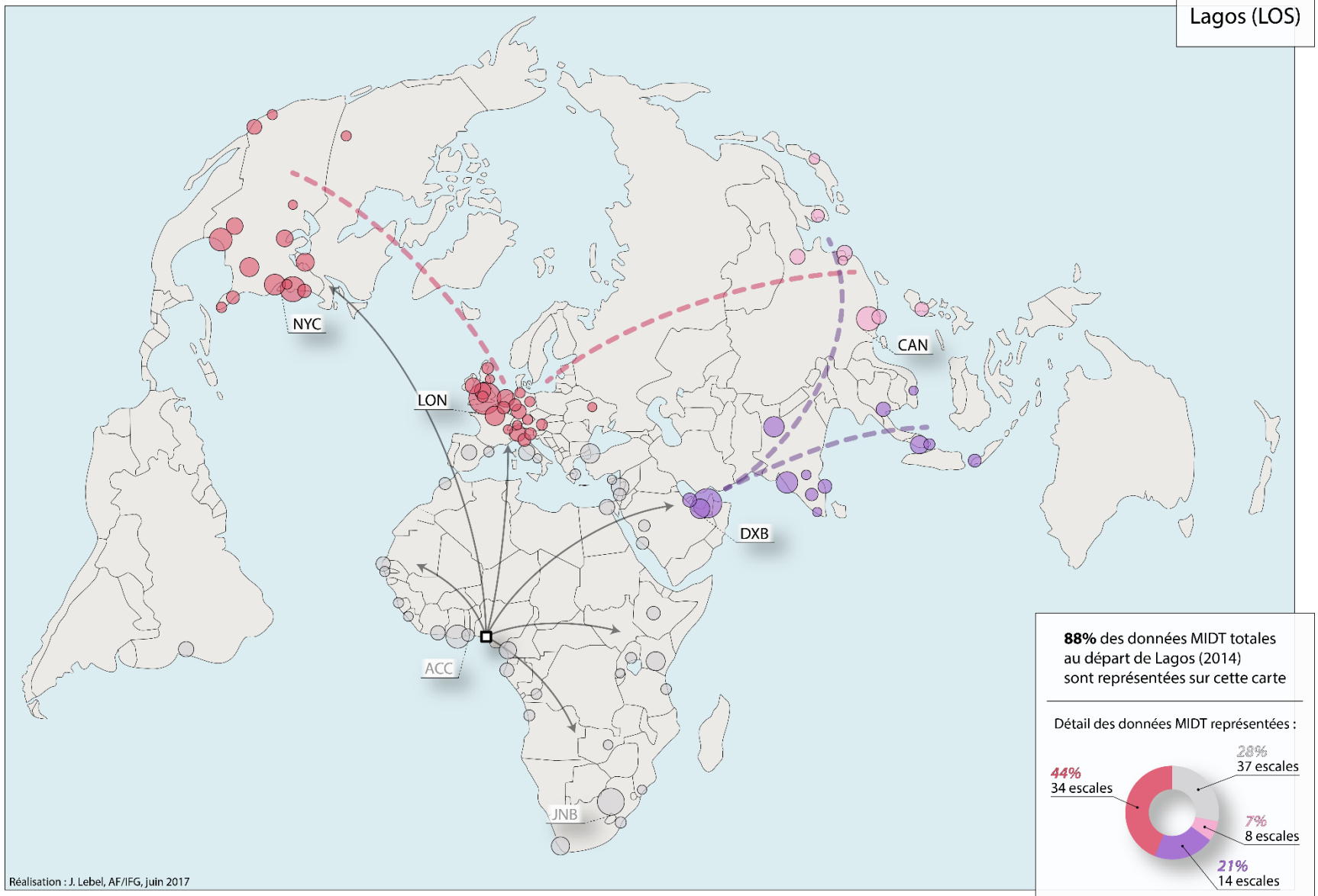
Casablanca (CAS)



92% des données MIDT totales au départ de Casablanca (2014) sont représentées sur cette carte

Détail des données MIDT représentées :

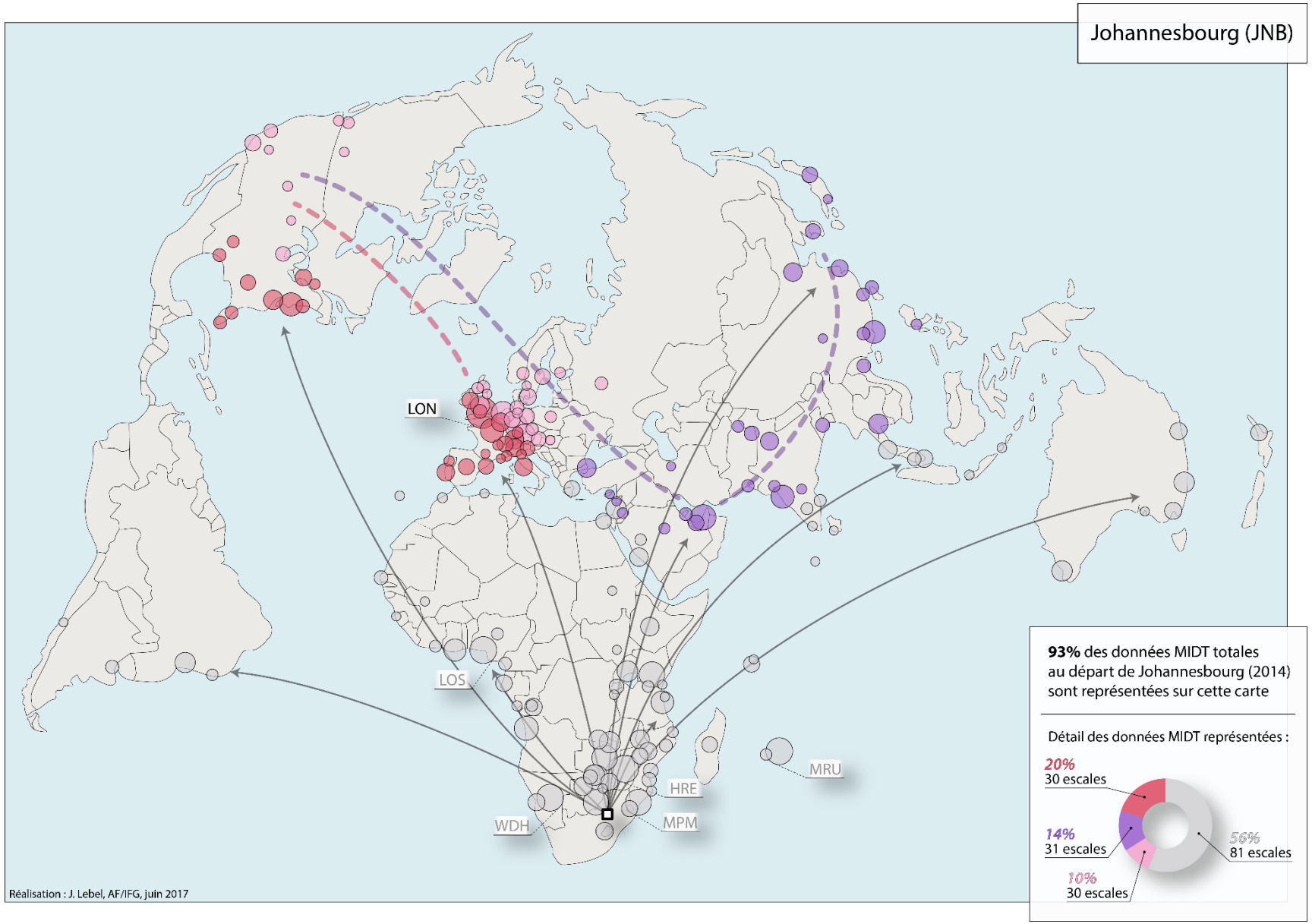
Lagos (LOS)



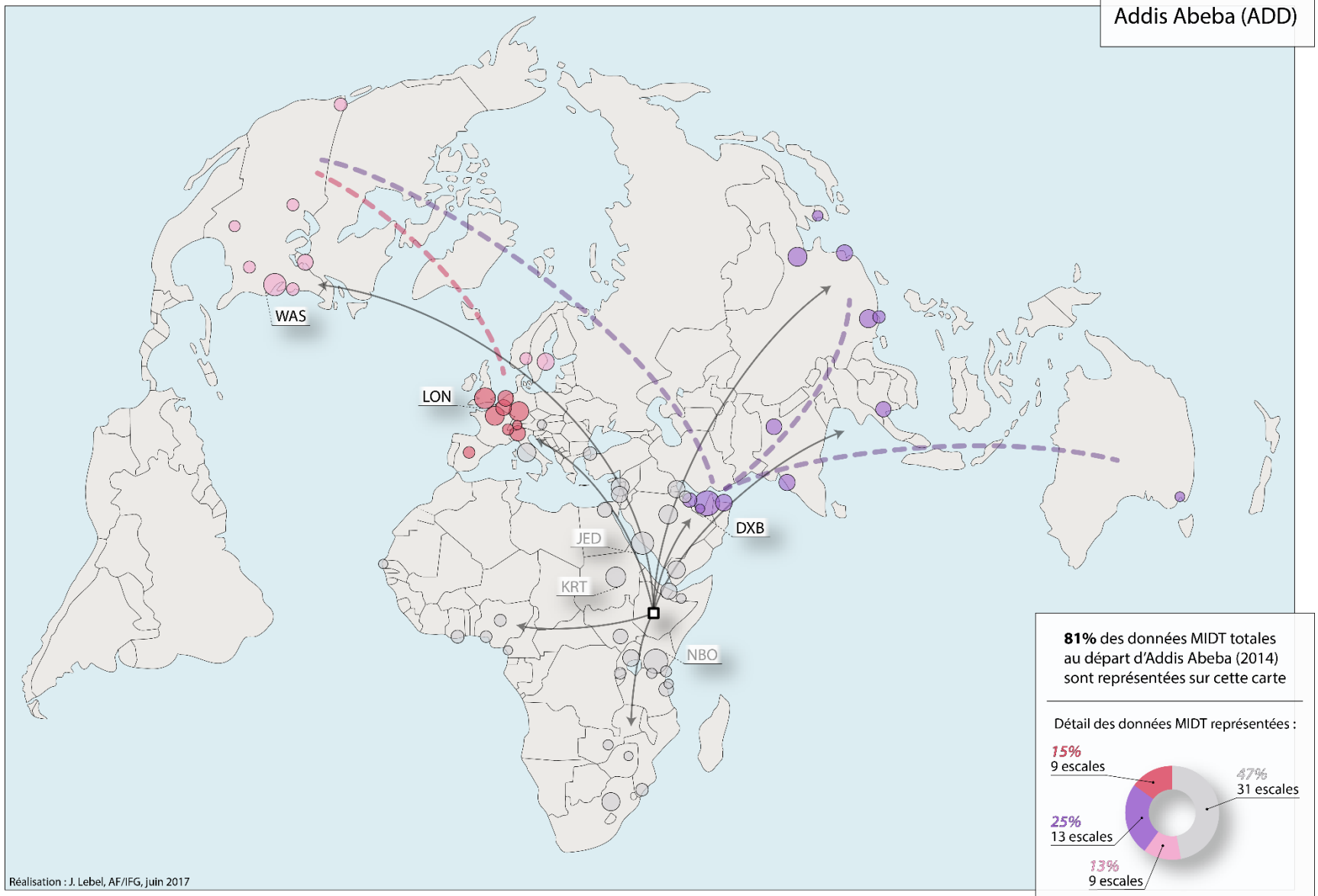
88% des données MIDT totales au départ de Lagos (2014) sont représentées sur cette carte

Détail des données MIDT représentées :

Réalisation : J. Lebel, AF/IFG, juin 2017


Johannesbourg (JNB)
LON
LOS
WDH
HRE
MPM
MRU
93% des données MIDT totales au départ de Johannesbourg (2014) sont représentées sur cette carte
Détail des données MIDT représentées :
20%
30 escales
14%
31 escales
10%
30 escales
56%
81 escales
Réalisation : J. Lebel, AF/IFG, juin 2017

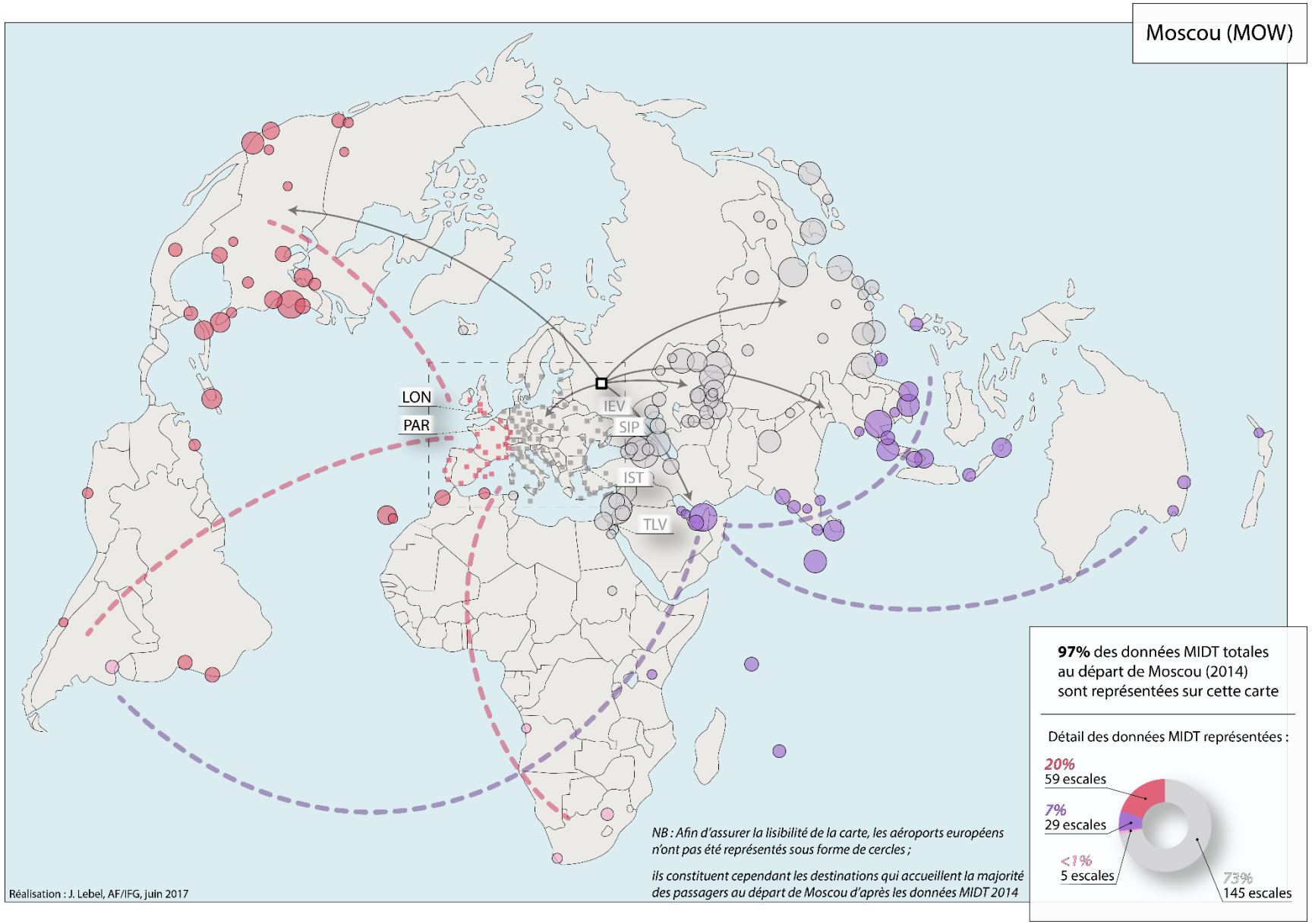
Addis Abeba (ADD)

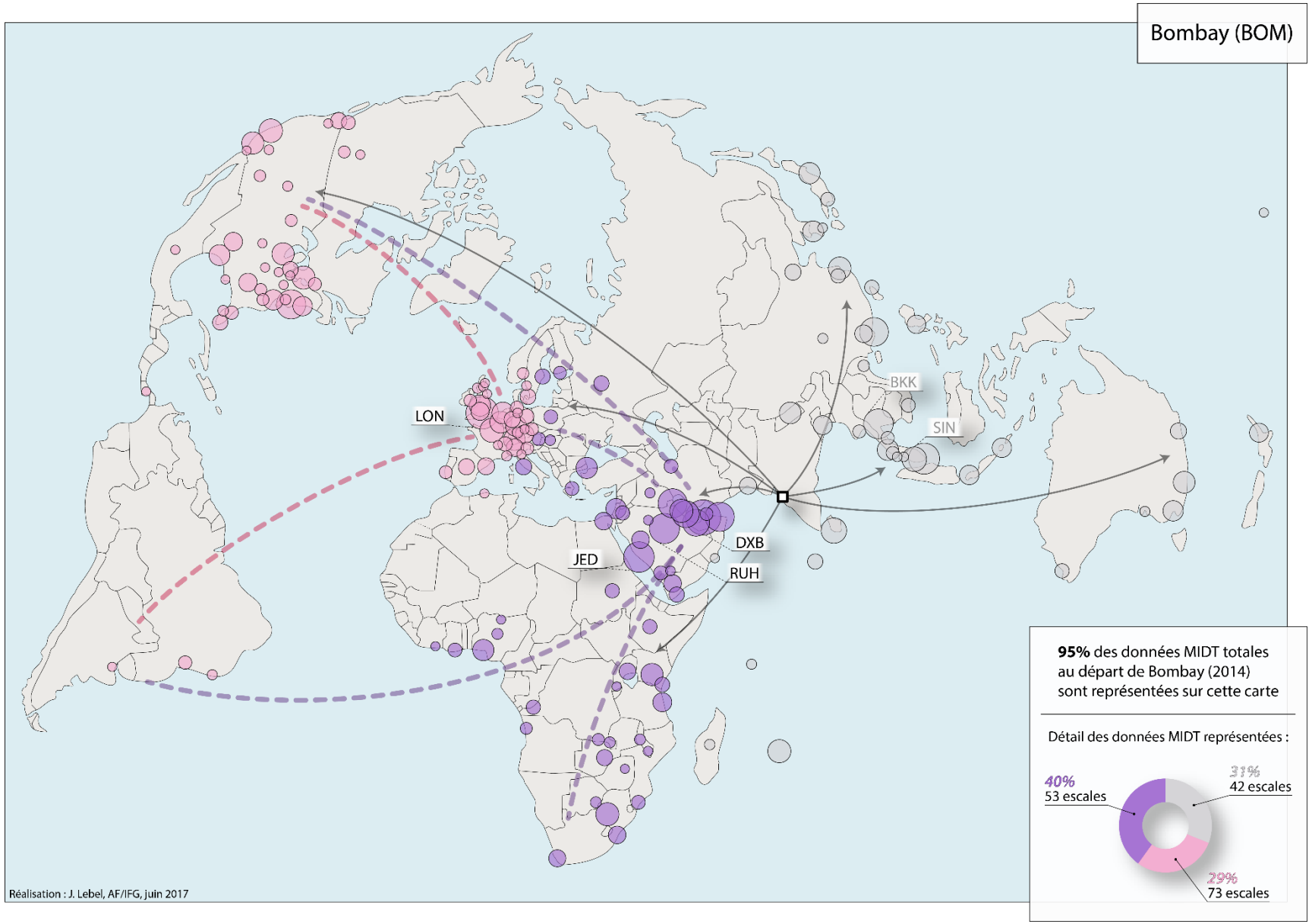


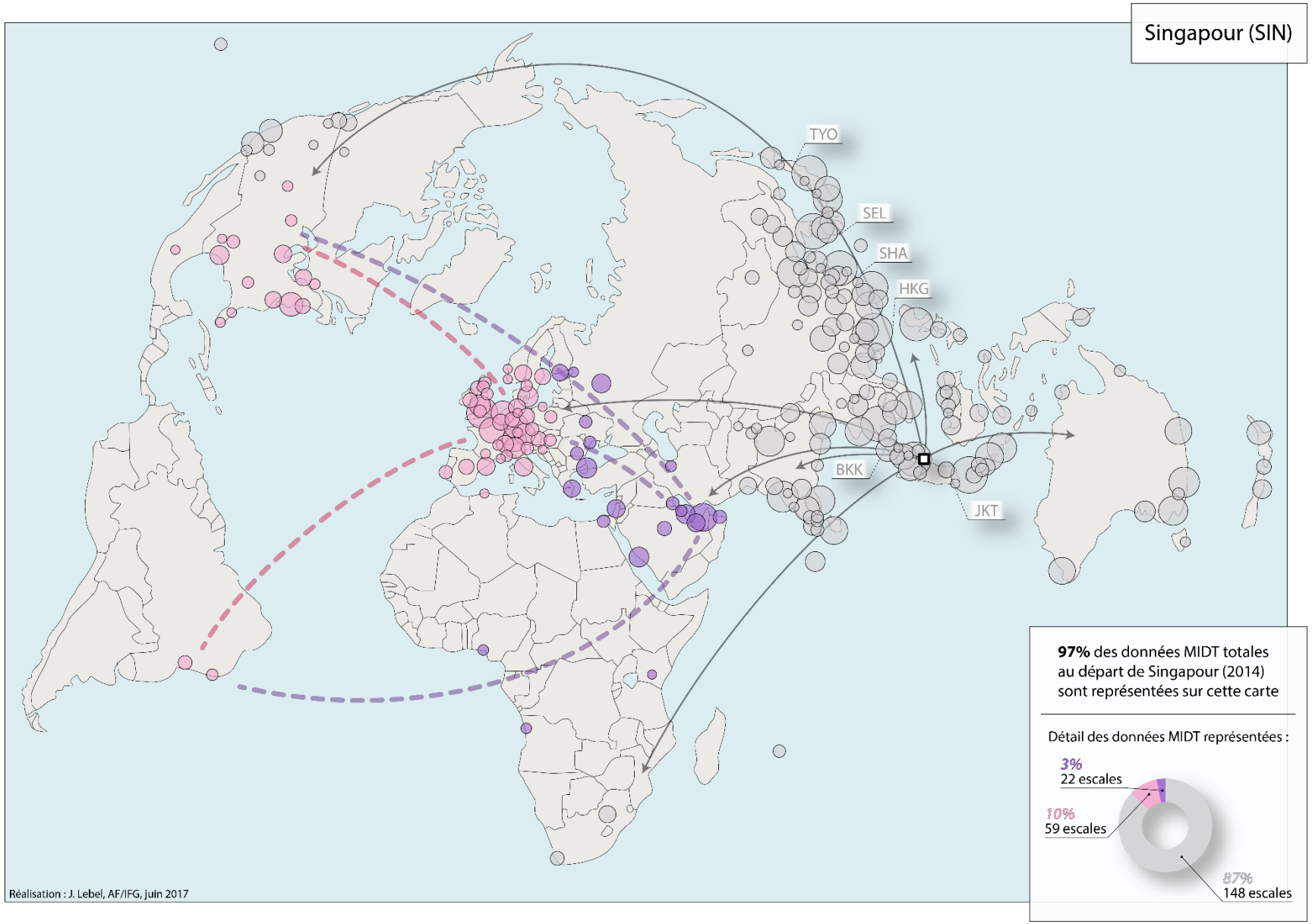
81% des données MIDT totales au départ d'Addis Abeba (2014) sont représentées sur cette carte

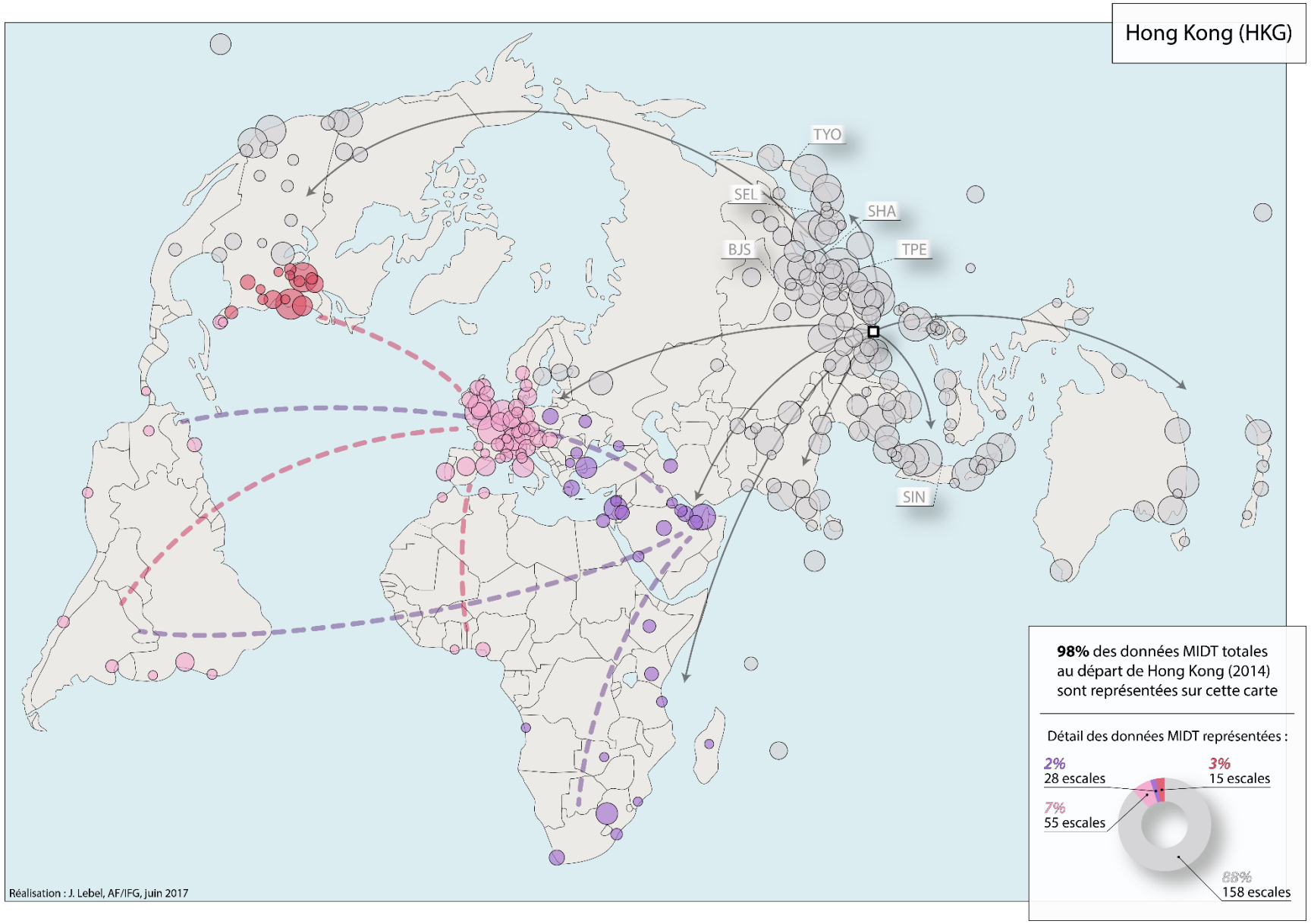
Détail des données MIDT représentées :

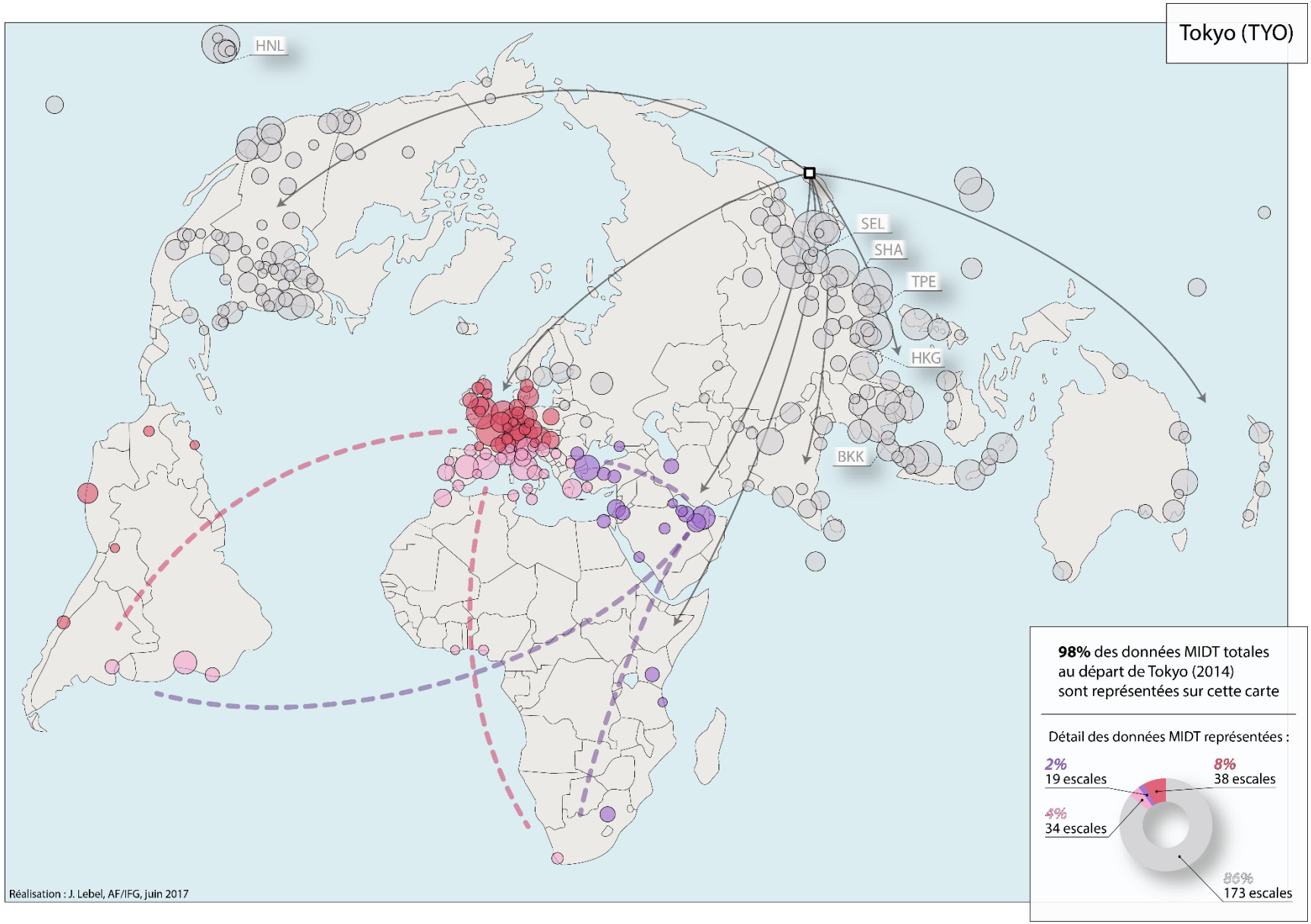
Réalisation : J. Lebel, AF/IFG, juin 2017

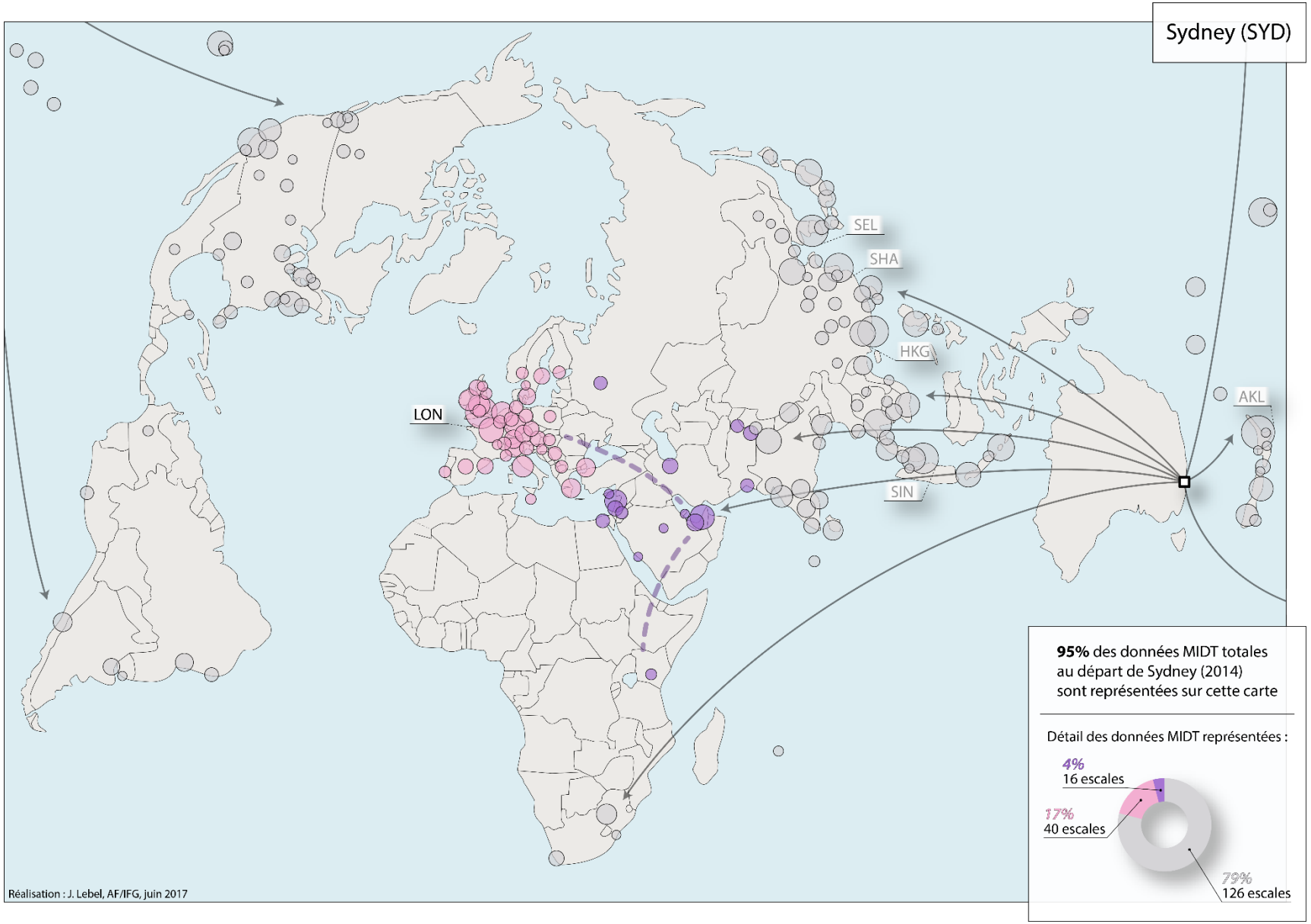

Moscou (MOW)
LON
PAR
IEV
SIP
IST
TLV
97% des données MIDT totales au départ de Moscou (2014) sont représentées sur cette carte
Détail des données MIDT représentées :
20%
59 escales
7%
29 escales
<1%
5 escales
73%
145 escales
NB : Afin d'assurer la lisibilité de la carte, les aéroports européens n'ont pas été représentés sous forme de cercles ;
ils constituent cependant les destinations qui accueillent la majorité des passagers au départ de Moscou d'après les données MIDT 2014
Réalisation : J. Lebel, AF/IFG, juin 2017


Bombay (BOM)
LON
JED
DXB
RUH
BKK
SIN
Réalisation : J. Lebel, AF/IFG, juin 2017
95% des données MIDT totales au départ de Bombay (2014) sont représentées sur cette carte
Détail des données MIDT représentées :
40%
53 escales
31%
42 escales
29%
73 escales


Singapour (SIN)
TYO
SEL
SHA
HKG
BKK
JKT
97% des données MIDT totales au départ de Singapour (2014) sont représentées sur cette carte
Détail des données MIDT représentées :
3%
22 escales
10%
59 escales
87%
148 escales
Réalisation : J. Lebel, AF/IFG, juin 2017


Hong Kong (HKG)
TYO
SEL
SHA
BJS
TPE
SIN
98% des données MIDT totales au départ de Hong Kong (2014) sont représentées sur cette carte
Détail des données MIDT représentées :
2%
28 escales
3%
15 escales
7%
55 escales
88%
158 escales
Réalisation : J. Lebel, AF/IFG, juin 2017


Tokyo (TYO)
HNL
SEL
SHA
TPE
HKG
BKK
98% des données MIDT totales
au départ de Tokyo (2014)
sont représentées sur cette carte
Détail des données MIDT représentées :
2%
19 escales
8%
38 escales
4%
34 escales
86%
173 escales
Réalisation : J. Lebel, AF/IFG, juin 2017


Sydney (SYD)
SEL
SHA
HKG
AKL
LON
SIN
95% des données MIDT totales
au départ de Sydney (2014)
sont représentées sur cette carte
Détail des données MIDT représentées :
4%
16 escales
17%
40 escales
79%
126 escales
Réalisation : J. Lebel, AF/IFG, juin 2017

Annexe 5

Courrier d'Emirates Airline adressé au ministère danois des Transports en mai 2016

Emirates

Sir Timothy C. Clark, KBE
President
Emirates Airline

السيد تيموثي سي. كلارك
الرئيس
طيران الإمارات

PEKA 016/16

11th May 2016

Hans Christian Schmidt
Transport- og Bygningsminister
Frederiksholms Kanal 27 F
1220 København K
Denmark

Dear Minister,

In September 2015, I wrote to you expressing some concerns about the plan proposed by the French and German Transport Ministers to grant the European Commission a negotiating mandate to conclude a comprehensive aviation agreement with the United Arab Emirates (UAE) and other Gulf Cooperation Council (GCC) countries. I cautioned against such authority being handed over on terms that could, in effect, undermine the bilateral relationships and agreements with the UAE that govern our operations, and put at risk connectivity, growth potential of local and national economies, trade and tourism development in Denmark, and Europe more widely.

As these intentions by the European Commission are currently being discussed at EU level, I wish to provide some views on this topic from an Emirates Airline perspective.

As you know, the UAE has a liberal air services agreement with Denmark which gives ample reciprocal access to carriers wishing to operate services. This bilateral agreement, in effect the basis upon which Emirates Airline operates to Denmark, has unambiguous and clear provisions and offers legal certainty - critical when planning and maintaining intercontinental air operations. Granting a negotiating mandate to the European Commission would formally entail relinquishing autonomy over UAE-Denmark aviation relations.

Any attempts to use a comprehensive aviation agreement to potentially undermine such legal certainty by recalibrating the provisions governing carrier operations should be severely questioned. In addition, it would set a precedent of comprehensive agreement negotiations being used to prevent liberalisation rather than foster it, at a time when air transport demand is set to double within the next 10-15 years. Against this background, I would urge careful evaluation of whether an EU-UAE comprehensive agreement would add value for your consumers, businesses, connectivity and tourism potential.

It is also important to consider that the UAE has a long-standing "Open Skies" policy in place and that for EU carriers there are no growth constraints when it comes to serving points in, or operating flights to, the UAE. In other words, a comprehensive agreement does not add much value in terms of business opportunities for EU carriers. The EU and UAE signed a Horizontal Agreement in 2007 - meaning all EU airlines have non-discriminatory access to the air transport market between the EU and the UAE - hence "EU designation" is not a matter for negotiation, with regards to the UAE in a comprehensive agreement context.

P.O. Box 686, Dubai, United Arab Emirates
Tel. Off.: 971 4 7082050, Fax: 971 4 2864011
www.emirates.com

ص.ب. ٦٨٦ دبي، الإمارات العربية المتحدة
هاتف: ٩٧١ ٤ ٧٠٨٢٠٥٠، فاكس: ٩٧١ ٤ ٢٨٦٤٠١١
www.emirates.com

Emirates

With this in mind, we believe that the existing agreements already cater for mutually beneficial growth opportunities, consumer surplus, connectivity and tourism potential - if so, we are unclear as to what is behind the German and French Transport Ministry efforts to have a comprehensive agreement in place - or at least have a mandate granted. If the intention is to use a mandate and comprehensive agreement negotiations to erect barriers as far as the UAE is concerned, it could be a negative precedent for future mandates too.

Emirates intrinsically forms part of Europe's aviation system, with its presence since 1987. We have had daily flights to Denmark since 2011 and last year began Airbus A380 operations to and from Copenhagen. In the EU we operate to a total of 32 destinations, across 18 countries and connect Europe with an increasing number of destinations worldwide that European legacy carriers have chosen not to serve, and which would otherwise not be accessible. Tampering with the legal basis that underpins existing and future Emirates operations could jeopardise what the economic consultancy, Frontier Economics, in 2015 estimated to be worth 82,100 direct, indirect and induced European jobs and €6.6 billion in GDP impact.

We would therefore respectfully encourage your Ministry to question the intentions of your German and French counterparts, as far as a comprehensive agreement with the UAE is concerned. A mandate which is limited to 3rd and 4th Freedoms, from an Emirates Airline perspective, adds very little value. A recalibration of existing air services agreement terms and increased complexity through new and untested provisions may add costs and complexity to current operations. One way of ensuring that a mandate is not used to stall negotiations deliberately to serve a domestic, restrictive agenda is to insist on a sunset or review clause which would limit the time of negotiations following a mandate, and if a third country wishes to enter into negotiations.

If, in our view, it becomes clear that onerous criteria and conditionality determine that mutual benefits are impossible to attain, Emirates will recommend to the UAE government that it reserves its right to choose to continue honouring existing bilateral agreements, such as the one with Denmark, instead of entering into negotiations with the European Commission.

I would welcome your views on this important issue.

Yours sincerely

Timothy Clark.

Document révélé par le groupe "Europeans for fair competition"
www.e4fc.eu/, consulté en novembre 2017