

## Revue de presse Aérien & Tourisme

F. Maury, E. Lebere, U. Gonçalves, S. Aziri, C. De Nale, L. Derroncourt, Y. Mejri, O. Jacquot,  
V. Pâté



### Sommaire du 11 juin 2026 :

- **Transport aérien : du Texas au Nigeria, comment l'Europe sécurise ses approvisionnements en kérosène pour cet été**
- **L'Allemagne veut redonner du souffle à son secteur aérien**
- **Les patrons de compagnie aérienne en mode survie face aux turbulences**
- **Aérien : Bruxelles prépare une réglementation qui pourrait (encore) augmenter le prix des billets**
- **Air Caraïbes et French bee : Géry Mortreux , un vétéran d'Air France Industries à la barre**
- **Volotea met fin à sa surcharge carburant post-achat**
- **Entre investissements et redevances, Ryanair relance la bataille réglementaire à l'aéroport de Dublin**
- **Le véritable défi de l'IA dans le tourisme n'est plus technologique, mais organisationnel**
- **L'Arabie saoudite lance son offensive aérienne avec Riyadh Air**
- **Un été 2026 très dense à Lyon : sept destinations inédites, dont Addis-Abeba, et des services renforcés**

- SKY Express accélère en France et mise sur l'attrait durable de la Grèce
  - L'hôtellerie française portée par Paris et la Côte d'Azur en avril 2026
- 

## **Transport aérien : du Texas au Nigeria, comment l'Europe sécurise ses approvisionnements en kérosène pour cet été**

*La Tribune – 10/06/2026*

**La fermeture du détroit d'Ormuz a brutalement rebattu les cartes du kérosène mondial, obligeant l'Europe à s'appuyer sur de nouvelles routes d'approvisionnement pour maintenir ses avions en vol. Cet été, si vous prenez l'avion en Europe, le carburant qui alimente les moteurs n'aura plus tout à fait la même origine que l'an dernier. En l'espace de quelques mois, la géographie du kérosène européen s'est discrètement mais profondément transformée, afin d'éviter l'accident industriel tant redouté : la pénurie.**

Une part croissante des importations arrive désormais des raffineries américaines du Golfe du Mexique, du gigantesque complexe de Dangote au Nigeria ou encore du port saoudien de Yanbu, sur la mer Rouge. Dans le même temps, appâtées par les gains possibles, les raffineries européennes tournent à plein régime pour produire davantage de « jet A-1 », l'autre petit nom du carburant aérien.

Avant le conflit iranien, le Moyen-Orient occupait une place centrale, quasi structurante, dans le ravitaillement des aéroports européens. L'Union européenne et le Royaume-Uni importaient environ 700.000 barils de kérosène par jour pour répondre à la demande du transport aérien. Sur ce total, les pays du Golfe fournissaient en moyenne près de 300.000 barils par jour via le détroit d'Ormuz, selon Kpler, ce qui en faisait de loin la première source d'approvisionnement extérieure du continent. Pendant des années, ce flux a semblé stable, presque acquis. Jusqu'au basculement.

À partir du 28 février, avec le début du conflit iranien, le maillage européen des approvisionnements en kérosène se recompose brutalement. En quelques semaines, la fermeture du détroit d'Ormuz agit comme un véritable point de rupture. Avec, en arrière-plan, un enjeu majeur pour l'Europe du ciel : compenser une perte d'importations proche de 50 %. Autant dire un défi colossal.

Trois mois plus tard, les analystes de Kpler constatent que « le marché européen du kérosène s'est montré plus adaptable à la perturbation d'Ormuz qu'on ne le craignait initialement ». « Les raffineurs et les flux commerciaux se sont rapidement réorganisés pour compenser une part substantielle des barils moyen-orientaux perdus », ajoute le cabinet.

### **Yanbu, la porte de sortie saoudienne**

Cette adaptation s'est construite autour de quatre piliers. Le premier est venu d'Arabie saoudite. Plutôt que de passer par le Golfe, désormais verrouillé, le royaume a redirigé une partie de ses exportations via Yanbu, son grand terminal pétrolier situé sur la mer Rouge. Les flux vers l'Europe y ont fortement accéléré depuis le début de la crise. Selon Kpler, les importations européennes et britanniques de kérosène en provenance de Yanbu ont atteint 118.000 barils par jour lors de la première semaine de juin, leur plus haut niveau depuis août

2025. Vortexa évalue même ces volumes à près de 140.000 barils quotidiens. Cette route de contournement est devenue l'un des symboles les plus visibles de la nouvelle organisation des flux énergétiques : l'Europe continue de recevoir du carburant saoudien, mais par l'ouest plutôt que par le Golfe.

### **Le Nigeria, nouveau fournisseur stratégique**

Deuxième pilier : le Nigeria. Avec la montée en puissance de la raffinerie Dangote, la plus grande d'Afrique, le pays est devenu en quelques mois un fournisseur incontournable pour l'Europe. Une bascule rapide, presque inattendue. Vortexa décrit l'Afrique de l'Ouest comme « un nouveau fournisseur notable » du marché européen. Le cabinet précise que « le kérosène a représenté plus de 90 % des exportations de distillats moyens de l'Afrique de l'Ouest vers l'Europe depuis avril, entièrement issues de la raffinerie Dangote au Nigeria ». Selon Kpler, le redémarrage complet de certaines unités du complexe nigérian a permis d'ajouter environ 40.000 barils par jour de kérosène à destination de l'Europe. Une route marginale hier, devenue essentielle aujourd'hui.

### **Les États-Unis, l'amortisseur de choc**

Le troisième pilier est transatlantique. Profitant de marges particulièrement élevées sur le kérosène, les raffineurs américains ont rapidement ajusté leurs flux vers l'Europe. Les cargaisons ont augmenté, de manière rapide et continue. « La compensation la plus importante en volume est venue des États-Unis », souligne ainsi Kpler. Selon le cabinet, environ 140.000 barils supplémentaires par jour ont été redirigés vers le marché européen par rapport à l'an dernier. Vortexa observe la même dynamique. Les exportations américaines de distillats vers l'Europe ont atteint des niveaux records au printemps. En mai, les États-Unis représentaient déjà 18 % des importations maritimes européennes de diesel et de kérosène. En quelques semaines, le corridor transatlantique s'est imposé comme un pilier central de la sécurité énergétique européenne.

### **Les raffineries européennes ont changé de braquet**

Mais la transformation ne vient pas uniquement de l'extérieur. Selon Kpler, « la réponse la plus significative sur le plan analytique est venue des opérateurs européens eux-mêmes ». Face à la hausse des marges sur le carburant aérien, les raffineries du continent ont optimisé leurs installations pour produire davantage de kérosène. Les rendements sont passés d'environ 9 % à 11 % des volumes raffinés, soit une progression de deux points en un an. Cette évolution, désormais confirmée par les données JODI (Joint Organisations Data Initiative, base de données internationale sur les marchés de l'énergie, ndlr) de mars 2026, représente environ 160.000 barils supplémentaires par jour de production domestique dès le printemps. Avec la fin des opérations de maintenance saisonnières et la montée en puissance des raffineries, cet apport pourrait même atteindre « jusqu'à 210.000 barils par jour entre mai et septembre », selon Kpler.

### **Une accalmie sous conditions**

Au total, ces quatre leviers — États-Unis, Nigeria, Yanbu et raffineries européennes — ont permis de compenser l'essentiel du déficit créé par la disparition des flux du Moyen-Orient via Ormuz. La crise n'est toutefois pas totalement refermée. Malgré ces ajustements rapides, l'Europe reste privée d'une partie de ses volumes asiatiques. L'été dernier, l'Inde exportait entre 100.000 et 130.000 barils de kérosène par jour vers le continent. Ces flux se sont depuis contractés sous l'effet du durcissement des règles européennes sur les produits raffinés issus de pétrole russe. Un assouplissement récent au Royaume-Uni pourrait permettre de récupérer environ 50.000 barils quotidiens supplémentaires. Mais même dans ce scénario, Kpler estime que l'Europe abordera la haute saison estivale avec un déficit résiduel d'environ

150.000 barils par jour. Un écart contenu certes, mais suffisant pour rappeler une réalité simple : dans le marché du kérosène, l'équilibre n'est jamais acquis — il se reconstruit, baril après baril, route après route.

## **L'Allemagne veut redonner du souffle à son secteur aérien**

*Air & Cosmos – 11/06/2026*

**Face aux menaces des compagnies low cost de quitter les aéroports allemands, le Bundestag vient d'adopter une réduction de la taxe sur le transport aérien. Cette décision intervient alors que les acteurs nationaux se préparent à affronter la seconde lame de la crise pétrolière, sans avoir pleinement récupéré de la crise sanitaire.**

Alors qu'en France, la mode est toujours à l'empilage de taxes sur le transport aérien, d'autres pays jouent la désescalade pour tenter de relancer leur secteur aérien. C'est le cas de l'Allemagne, qui change ainsi complètement son fusil d'épaule. Ainsi, le Bundestag a adopté, le 20 mai, une disposition visant à réduire la taxe pesant sur le trafic aérien. À partir du 1er juillet 2026, cette taxe reviendra à son niveau d'avant la hausse de mai 2024, décidée par le précédent gouvernement pour combler en partie le très fort déficit du pays de 17 Md€. La baisse entérinée par le Bundestag, avait déjà été évoquée en avril par le cabinet du chancelier Friedrich Merz, qui s'était mis d'accord avec les sociaux-démocrates pour procéder à cette réduction visant à redonner de l'air à un secteur aérien allemand, qui peine toujours à retrouver sa dynamique de 2019. La taxe sur le trafic aérien a été introduite en Allemagne en 2011, pour des raisons environnementales et budgétaires.

### **Ryanair sort la serpe**

Concrètement, la taxe, qui s'ajoute aux redevances aéroportuaires et autres surcharges carburant, va passer de 15,53 à 13,03€ par billet pour les vols court-courriers, de 39,34 à 33,01€ pour les vols moyen-courriers, et de 70,83 à 59,43€ pour les vols long-courriers. La mesure a été saluée comme un premier geste symbolique par les compagnies aériennes implantées en Allemagne. La première d'entre elles, Lufthansa, a déclaré que cette décision était « une étape importante », tout en rappelant que la charge fiscale globale pesant sur le secteur du transport aérien allemand avait doublé depuis 2019.

De son côté, Ryanair a jugé la mesure « positive mais limitée » et continue cette année à couper ses capacités sur le marché allemand. Le 24 avril dernier, la low cost irlandaise a annoncé qu'elle allait fortement réduire cet hiver ses capacités de sièges au départ de la capitale allemande, Berlin, où elle a décidé de fermer sa base (sept avions). Elle y proposera à partir du mois d'octobre un total de 2,2 millions de sièges, contre 4,5 millions sur la même période l'année dernière. Ryanair annonce que ces capacités seraient redéployées dans les pays « qui ont supprimé les taxes aériennes, comme la Suède, la Slovaquie, l'Albanie ou l'Italie ». À noter que la coupe claire à Berlin est plus spécifiquement faite en réaction à un relèvement de 10 % des redevances aéroportuaires sur la plateforme berlinoise, mais la compagnie de Michael O'Leary tempête contre le poids global des taxes aériennes en Allemagne depuis plusieurs années. En octobre 2025, elle avait déjà coupé ses capacités à hauteur de 800 000 sièges, avec des réductions concernant les grands aéroports (Berlin, Hambourg), mais aussi des plateformes secondaires (Dortmund, Dresde, Leipzig) où des bases avaient été mises en sommeil depuis plusieurs mois.

### **L'Allemagne toujours en convalescence**

La décision de réduire cette taxe intervient alors que le marché allemand est encore loin d'avoir retrouvé sa dynamique de 2019. Selon les chiffres annuels d'Eurocontrol, en 2025, l'Allemagne a pointé à la troisième position européenne du classement par État en nombre moyen de vols quotidiens, à 4 888 vols effectués par jour, en hausse de 4 % par rapport à 2024, mais encore en retrait de 13 % par rapport à 2019. Parmi les autres pays toujours en retard par rapport à 2019, citons la Grande-Bretagne (5 609 vols réalisés par jour en 2025, - 4 %) et la France (4 228 vols réalisés par jour, -2 %). Ils souffrent clairement de la comparaison avec l'Espagne (5 211 vols quotidiens en 2025, +13 %), l'Italie (3 963 vols quotidiens, +10 %) et surtout la Turquie (3 355 vols quotidiens, +20 %). Selon les statistiques d'Eurocontrol, la compagnie Lufthansa pointe au quatrième rang du classement du nombre moyen de vols effectués chaque jour. Le transporteur allemand a effectué une moyenne de 1 125 vols par jour, encore en retrait de 2 % par rapport à 2024, et surtout toujours en baisse de 24 % par rapport à 2019. En 2025, l'ensemble du groupe Lufthansa a transporté un total de 135 millions de passagers, en hausse de 2,8 % par rapport en 2024, mais encore en baisse de près de 7 % par rapport à son niveau d'avant-crise de 2019.

Du côté des aéroports, la morosité est là aussi perceptible. En 2025, le principal hub de Lufthansa, Francfort, a accueilli un trafic total de 63,2 millions de passagers, soit une hausse de 2,6 % par rapport à 2024, mais encore bien loin du trafic record de 70,5 millions de passagers réalisé en 2019. « Le secteur international a continué de donner le rythme, certains des aéroports mondiaux ayant même battu de nouveaux records passagers. Alors que les concurrents européens établissent de nouveaux records de passagers, en 2025, Francfort est restée environ 10 % en dessous des niveaux d'avant la pandémie », se lamente Stefan Schulte, directeur général de Fraport. Le second hub du groupe Lufthansa et de Star Alliance, la plateforme bavaroise de Munich, est lui aussi toujours en convalescence. En 2025, il a réalisé un trafic de 43,4 millions de passagers, en croissance de 4,4 % par rapport à 2024, mais encore éloigné du trafic record enregistré en 2019, à près de 48 millions de passagers. L'aéroport de la capitale allemande, Berlin, a accueilli 26 millions de passagers en 2025, bien loin du trafic de 36 millions de passagers réalisé en 2019, soit un retrait de 38,4 % par rapport au niveau d'avant-crise.

Cette très grande déprime aéroportuaire explique que de nombreuses critiques ont accueilli l'inauguration du terminal 3 de l'aéroport de Francfort en avril. Conçu pour pouvoir gérer 20 millions de passagers annuels supplémentaires, il a ouvert avec quatre ans de retard sur la date initiale à cause de la crise du transport aérien mondial. Sa facture devait, au départ, se situer entre 2,5 et 3 Md€. Elle a finalement dérapé à 4 Md€. Les plus fortes critiques sont venues des associations environnementales, qui questionnent la nécessité d'une telle extension, alors que le trafic annuel est en baisse et que le secteur du transport aérien mondial subit très fortement à présent l'impact de la crise pétrolière. C'est une seconde lame qui survient, trois mois après le déclenchement du conflit en Iran.

### **Lufthansa accélère sa restructuration**

À la mi-avril, pour tenter de limiter cet impact financier et économique, le groupe Lufthansa a décidé d'accélérer sa restructuration. Il a ainsi annoncé l'arrêt des activités de sa filiale régionale CityLine. Les 27 appareils restants de sa flotte « ont été retirés du programme afin de réduire les pertes supplémentaires de cette compagnie déficitaire », comme l'a annoncé le groupe allemand dans un communiqué. D'ici la fin de l'été, Lufthansa prévoit aussi de réduire ses capacités long-courriers, avec la mise à la retraite de quatre Airbus A340-600 et de deux

Boeing 747-400. La compagnie allemande a aussi annoncé le retrait de cinq avions de sa flotte pour son prochain programme hiver sur le secteur court et moyen-courrier. Dans le même temps, neuf avions supplémentaires seront ajoutés à la flotte d'une autre filiale du groupe Lufthansa : Discover Airlines (anciennement Eurowings Discover). Cette dernière est la filiale d'Eurowings, une des compagnies du groupe. Elle propose depuis 2021 des vols vers des destinations à coloration touristique vers la Méditerranée, la Mer noire, ainsi que l'Afrique, les Caraïbes et l'Amérique du Nord. La compagnie allemande est par ailleurs en plein renouvellement de sa flotte. Elle attend encore la livraison de 35 Boeing 787-9, qu'elle a commencé à intégrer en 2022, pour remplacer ses Airbus A340-300. Elle doit aussi recevoir 20 Boeing 777-9 à partir de 2027, pour remplacer les Boeing 747-400. Côté Airbus, Lufthansa attend encore 11 A350-900 qui remplace aussi les A340, et va recevoir à partir de 2028 un total de 15 A350-1000. La compagnie allemande attend aussi un total de 71 Airbus A320 et A321neo. Lufthansa a aussi annoncé sa volonté de réduire ses coûts administratifs, avec des économies concernant « les recrutements, les événements internes et les prestations de conseil externes ». Ces mesures complèteront le plan de suppression de 4 000 postes administratifs au sein du groupe aérien, d'ici 2030. Néanmoins, compte tenu de la morosité persistante du secteur aérien allemand, conjuguée à l'enlisement du conflit au Moyen-Orient, il est peu probable que ces mesures soient suffisantes.

## **Les patrons de compagnie aérienne en mode survie face aux turbulences**

### ***Déplacements Pros – 10/06/2026***

**Alors que l'industrie aérienne abordait 2026 avec un optimisme sans précédent. La réalité s'est chargée de doucher rapidement ces espoirs : hausse des coûts, commandes en souffrance... Les dirigeants mondiaux du secteur aérien font bloc autour de la discipline financière.**

Selon une étude publiée le par Deloitte Global, intitulée CEO Compass : 2026 Airline CEO Survey, et fondée sur les réponses de 21 PDG de compagnies aériennes du monde entier, l'industrie traverse l'une des phases les plus périlleuses de son histoire récente. Il y a quelques mois encore, les équipes dirigeantes tablaient sur une année 2026 particulièrement faste : volumes de passagers records (5,2 milliards, prédisait IATA), taux de remplissage au plus haut historique de 83,8 % et bénéfices nets mondiaux projetés à 41 milliards de dollars. Les carnets de commandes étaient pleins, la demande tenait bon, et les programmes de fidélité affichaient des chiffres record.

Puis le conflit en Iran a surgi, faisant bondir les cours du pétrole et redistribuant les cartes en quelques semaines. Les prix du carburant ont flambé, l'inflation continue d'alourdir les charges de personnel et de maintenance, et plus de 5.300 appareils commandés n'ont toujours pas été livrés, forçant les compagnies à maintenir en service des flottes vieillissantes et plus coûteuses à opérer. Pour les compagnies aériennes, habituées à piloter dans la turbulence, la secousse n'était pas une surprise en soi. Son ampleur et sa rapidité, si.

Ce que révèle l'enquête de Deloitte, c'est moins une industrie prise de court qu'une industrie forcée de se reconfigurer en temps réel, sous la pression conjuguée de la flambée des carburants, d'une inflation persistante sur la main-d'œuvre et d'une flotte clouée au sol plus longtemps que prévu faute de livraisons. Dans ce contexte, les PDG ont resserré les priorités,

durci les arbitrages et réorienté leurs investissements vers ce qui produit des résultats immédiats et mesurables.

### **La rentabilité, boussole absolue**

Dans ce contexte, la maîtrise des coûts s'est imposée comme la priorité numéro un des dirigeants sondés - et de loin. Ce n'est pas un simple glissement dans un classement : c'est une recomposition profonde de l'agenda stratégique. Quasi toutes les décisions, qu'il s'agisse de croissance, d'investissements technologiques ou de politique RH, sont désormais passées au filtre d'une question unique : est-ce que ça protège la marge ?

Les priorités qui dominaient les années précédentes (expérience client, innovation, culture d'entreprise) n'ont pas disparu, mais elles ont été reléguées au second plan. La volatilité des prix du carburant et l'inflation ont par ailleurs bondi en tête des facteurs de risque, détrônant les inquiétudes économiques et géopolitiques qui structuraient l'agenda l'an passé. Le réflexe défensif va plus loin encore : interrogés sur les capacités les plus précieuses en période d'instabilité, les PDG citent en premier la liquidité et la solidité du bilan, loin devant la planification de scénarios, la maîtrise des données ou la flexibilité de la main-d'œuvre.

En parallèle, la gestion des revenus est remontée en tête des leviers de croissance : pas de nouveaux avions, pas de nouvelles routes, pas de nouvelles embauches : juste une tarification plus fine, une meilleure segmentation et un meilleur rendement par siège déjà en vol. Le levier le plus efficace en capital disponible.

### **L'IA au service du revenue management et des économies**

L'intelligence artificielle n'est plus un horizon lointain pour les compagnies aériennes : elle est devenue leur priorité technologique numéro un. En l'espace d'un an, l'IA et le machine learning ont dépassé l'analytique de données pour s'imposer en tête des investissements technologiques. Le mouvement n'est pas anodin dans un secteur sous pression : la technologie est perçue comme un outil au service de l'efficacité opérationnelle et de la réduction des coûts.

Le cas d'usage dominant - et de façon très stable depuis deux années consécutives - reste la gestion des revenus et la tarification dynamique, cité par plus de 80% des répondants. Mesurable, rapide à déployer, directement connecté à la marge : c'est le premier acte de l'IA dans l'aviation. Les applications liées à l'optimisation du carburant et à l'efficacité des opérations au sol gagnent également du terrain, pour les mêmes raisons.

À l'inverse, la maintenance prédictive et le service client reculent, non par désintérêt, mais parce qu'ils sont perçus comme moins urgents à court terme. Les freins à l'adoption restent bien réels : pénurie de talents, résistance culturelle au changement et intégration difficile aux systèmes informatiques hérités. La direction générale en est convaincue : le défi est d'embarquer l'ensemble de l'organisation dans la transformation.

### **Durabilité... quand ça rime avec rentabilité**

La transition écologique ne disparaît pas de l'agenda, mais elle est soumise au même filtre que tout le reste : est-ce rentable ? Dans ce contexte, le renouvellement de flotte a connu l'une des plus fortes progressions parmi les priorités de durabilité. L'explication est limpide : avec plus de 5.300 livraisons d'avions en retard et une flotte mondiale qui vole en moyenne deux ans de plus que la norme historique, les compagnies font tourner des appareils plus anciens, plus polluants et surtout plus gourmands en carburant, précisément au moment où les prix

s'envolent. Moderniser la flotte, c'est donc à la fois réduire les émissions et alléger la facture énergétique. Un argument qui parle à toutes les directions financières.

À l'inverse, les opérations au sol durables ont fortement reculé dans les priorités : des initiatives trop diffuses, trop difficiles à justifier quand chaque euro est scruté. Le carburant d'aviation durable (SAF) reste incontournable dans les discussions, mais sa position de leader de l'an passé s'est érodée. Les contraintes d'approvisionnement, les limites en matière de matières premières et un coût encore deux à cinq fois supérieur à celui du kérosène conventionnel tempèrent les ambitions. Les crédits carbone progressent en conséquence, faisant office de solution transitoire dans l'attente que la production de SAF atteigne une échelle suffisante.

### **Diriger sous haute pression**

Chaque période de crise façonne son propre profil de dirigeant. En 2026, ce profil est celui de l'exécutant robuste plutôt que du visionnaire inspirant. Les qualités les plus valorisées par les PDG interrogés sont l'excellence opérationnelle, la pensée stratégique et la capacité à mobiliser les équipes : des attributs de stabilité et de maîtrise. Ce qui recule est tout aussi révélateur : la prise de décision centrée sur le client et le leadership par l'innovation, deux piliers de l'ère de croissance, cèdent du terrain.

L'instinct défensif est compréhensible, voire nécessaire à court terme. Mais l'histoire du secteur offre un contrepoint saisissant : les compagnies qui ont le mieux traversé les grandes crises ne sont pas celles qui se sont contentées de serrer les rangs. Ce sont celles qui ont su, en parallèle, verrouiller des commandes d'avions à prix cassés au plus fort de la récession de 2008, ou investir dans leur infrastructure technologique pendant la pandémie, quand leurs concurrentes attendaient. Ces paris n'ont pas seulement porté leurs fruits à la sortie de la tempête, ils ont redessiné la carte concurrentielle pour des années. Deloitte le formule sans détour : «les paysages compétitifs ne se reconfigurent pas après les crises, mais pendant». Tenir les deux fronts simultanément - protéger l'opérationnel d'aujourd'hui tout en positionnant l'entreprise pour demain - est peut-être la compétence la plus rare et la plus précieuse de ce moment.

### **Aérien : Bruxelles prépare une réglementation qui pourrait (encore) augmenter le prix des billets**

#### ***Déplacements Pros – 10/06/2026***

**Bruxelles prépare une nouvelle réglementation qui pourrait participer à l'augmentation du prix des billets d'avion pour les voyageurs européens. La Commission européenne devrait présenter le 15 juillet prochain une réforme majeure de son système de quotas carbone : le SEQE-UE, connu sous son sigle anglais « ETS » avec, au cœur du dispositif, une extension aux vols intercontinentaux. Une perspective qui suscite une opposition frontale des grandes compagnies aériennes du continent.**

Créé en 2005, le SEQE-UE (Système d'échange de quotas d'émissions de l'Union européenne) est le principal outil de l'UE pour réduire les émissions de gaz à effet de serre des secteurs industriels et énergétiques. Son principe : les entreprises se voient attribuer un certain volume d'émissions autorisées. Au-delà, elles doivent acheter des droits supplémentaires. Le dispositif a été étendu au transport aérien en 2012, mais avec une restriction de taille : il ne s'applique

qu'aux liaisons à l'intérieur de l'EEE (Union européenne, Islande, Liechtenstein et Norvège). Cette limitation était un compromis politique et, à l'époque, les États-Unis, la Chine et plusieurs autres grandes puissances avaient rejeté toute tentative d'imposer des contraintes européennes à leurs propres compagnies aériennes sur les vols à destination ou en provenance d'Europe. Pour désamorcer la crise diplomatique, Bruxelles avait gelé l'extension internationale du dispositif, en attendant qu'un accord global émerge au sein de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI). Cet accord global, c'est le CORSIA : un mécanisme de compensation carbone entré en vigueur en 2021. Mais la Commission européenne estime aujourd'hui qu'il ne suffit pas. Fondé sur la compensation et non sur la réduction effective des émissions, il ne permettrait pas, selon elle, d'atteindre les objectifs de l'Accord de Paris.

### **L'heure du choix**

La révision de 2023 des règles du SEQE aérien a fixé une échéance claire : avant juillet 2026, la Commission doit évaluer le CORSIA et se prononcer sur un éventuel élargissement du dispositif aux vols au départ de l'Europe. Cette obligation est inscrite dans la directive (UE) 2023/958 et n'est donc pas une initiative improvisée, mais une obligation légale. Un projet de texte, rédigé par la direction générale du Climat de la Commission, circule déjà dans les couloirs bruxellois. Nos confrères de Bloomberg et Le Monde ont pu en prendre connaissance. Selon Le Monde, un débat entre commissaires s'est tenu le 10 juin même, sur la base de ce projet et la présentation officielle est attendue pour le 15 juillet. « L'évaluation doit s'assurer que tous les secteurs couverts par le SEQE contribuent équitablement aux objectifs climatiques de l'UE », indique la Commission dans son document. Cette réforme vise à atteindre l'objectif climatique européen le plus récent : une réduction de 90% des émissions nettes d'ici 2040 par rapport aux niveaux de 1990, désormais inscrite dans la loi européenne sur le Climat .

### **La fin des droits gratuits : un choc déjà en cours**

Indépendamment de cette extension géographique, les compagnies aériennes subissent déjà un durcissement significatif du régime des quotas. Pendant des années, une partie des droits à émettre leur était accordée gratuitement, pour amortir le coût du dispositif. Cette pratique est en train de disparaître puisqu'ils ont été réduits de 25% en 2024, puis de moitié en 2025. En 2026, la nouvelle loi prévoit que ces droits gratuits s'éteignent totalement. Les compagnies devront désormais régler l'intégralité de leurs droits d'émission sur le marché.

### **La guerre en Iran en toile de fond**

Face à ces évolutions, les compagnies aériennes montent au créneau, en particulier dans un contexte particulièrement difficile. Depuis l'attaque américano-israélienne contre l'Iran le 28 février 2026, le prix du kérosène s'est envolé. Aux États-Unis, le gallon est passé de 2,50 à près de 5 dollars en quelques semaines. En Europe, les perturbations d'approvisionnement ont entraîné des milliers d'annulations de vols. Le surcoût total pour l'ensemble de l'industrie aérienne mondiale pourrait avoisiner les 100 milliards de dollars, selon les derniers chiffres communiqués par IATA. C'est dans ce contexte que la présidente von der Leyen avait, lors du sommet européen du 19 mars 2026, annoncé sa volonté de « moderniser » le SEQE et de le rendre « plus flexible ». Ses déclarations avaient alors été interprétées par les milieux économiques comme un signal d'assouplissement. Elles n'ont pourtant pas freiné les travaux de la DG Clima sur l'élargissement géographique du dispositif.

Dans une lettre adressée à la présidente de la Commission, que les journalistes de Reuters ont pu consulter, les PDG des plus grands groupes aériens européens réclament l'abandon du projet. Le texte porte les signatures d'IAG (British Airways, Iberia), d'Air France-KLM, du Groupe Lufthansa, d'easyJet, de Ryanair, et de quinze autres compagnies dont AirBaltic et

TUI. « Étendre la tarification carbone européenne aux vols hors-EEE pénalisera davantage les passagers et les entreprises européens en alourdissant le coût des billets et du fret », écrivent-ils. Selon le Financial Times, chacun des trois grands groupes (Lufthansa, IAG et Air France-KLM) s'exposerait à plus de 1,5 milliard d'euros de coûts supplémentaires si la mesure était adoptée. Les compagnies avancent également un argument de politique internationale : en agissant de manière unilatérale, l'Europe saperait la crédibilité du CORSIA. « Toute extension du SEQE nuira à la légitimité du CORSIA », préviennent-elles, appelant Bruxelles à aligner ses exigences sur le niveau du mécanisme de l'ONU.

### **Bruxelles tient le cap**

Pour l'heure, la Commission reste sur sa position et fait valoir une logique d'équité : aujourd'hui, une compagnie opérant uniquement des vols intra-européens supporte l'intégralité du coût carbone, tandis qu'une compagnie dont le modèle repose sur les grandes liaisons intercontinentales en est partiellement exemptée. Une distorsion que la réforme entend corriger. La proposition du 15 juillet ne sera que la première étape d'un long parcours législatif, qui devra ensuite franchir les obstacles du Parlement européen et du Conseil de l'UE. La France, selon Le Monde, milite déjà pour le statu quo et tente de constituer une coalition d'États membres opposés à tout élargissement.

### **Air Caraïbes et French bee : Géry Mortreux, un vétéran d'Air France Industries à la barre**

*Air Journal – 10/06/2026*

#### **Le groupe vendéen Dubreuil, propriétaire d'Air Caraïbes, Air Caraïbes Atlantique, French bee et Hi Line Cargo, tourne une page de sa gouvernance aérienne.**

À l'issue d'une longue phase de transition pilotée en direct par son PDG Paul-Henri Dubreuil, il confie la direction de son pôle aérien à Géry Mortreux, figure reconnue du transport aérien français, ex-numéro deux d'Air France Industries KLM Engineering & Maintenance, qui prendra ses fonctions le 15 juillet 2026.

#### **Géry Mortreux, un profil très aérien pour Air Caraïbes et French bee**

Le groupe Dubreuil a officialisé le 9 juin 2026 la nomination de Géry Mortreux à la tête de son pôle aérien, qui coiffe Air Caraïbes, Air Caraïbes Atlantique, French bee et le spécialiste cargo Hi Line Cargo. L'ingénieur, âgé de tout juste 60 ans, prendra officiellement ses fonctions le 15 juillet prochain, succédant à une période d'intérim de près de dix-huit mois assurée par Paul-Henri Dubreuil lui-même. Le nouveau dirigeant arrive après avoir passé dix ans à la direction exécutive d'Air France Industries, la branche maintenance du groupe Air France-KLM, dont il était Executive Vice President depuis 2016. Diplômé de l'ENSMA (École nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique) et titulaire d'un Executive MBA d'HEC Paris, il a débuté sa carrière en 1989 chez Air Inter comme ingénieur de maintenance, avant de gravir les échelons chez Air France, Sabena Technics puis Corsair, où il fut notamment directeur général Opérations et dirigeant responsable.

#### **Une transition de gouvernance après l'échec d'un premier schéma**

La nomination de Géry Mortreux intervient au terme d'un épisode de gouvernance mouvementé pour le pôle aérien de Dubreuil. En janvier 2025, le groupe avait acté l'échec de la mise en place d'une nouvelle organisation à la suite du départ de Marc Rochet, figure

historique d'Air Caraïbes et de French bee, et choisi de ne pas relancer immédiatement un processus de recrutement. Paul-Henri Dubreuil avait alors repris en direct les rênes du pôle, travaillant au plus près des directeurs généraux des compagnies pour « redonner un cap clair » et réaligner les enjeux commerciaux, opérationnels et stratégiques avec les ambitions du groupe familial. Cette phase de transition, présentée comme nécessaire pour consolider le modèle et clarifier la feuille de route, est désormais « arrivée à son terme » ; les orientations sont jugées stabilisées et les bases d'un développement futur posées, ce qui permet au groupe de confier le pilotage à un dirigeant dédié. Paul-Henri Dubreuil continuera toutefois de s'investir sur le pôle aérien et d'accompagner Géry Mortreux, comme il le fait déjà avec les autres métiers du groupe diversifié.

### **Un manager de terrain au profil très opérationnel**

Le communiqué du groupe insiste sur la dimension humaine et opérationnelle du profil retenu. « Géry partage les valeurs de notre groupe familial, des valeurs simples, autour de l'engagement et du travail, de l'importance de la satisfaction de nos clients dans nos organisations, mais aussi des valeurs humaines », souligne Paul-Henri Dubreuil, président-directeur général du groupe Dubreuil. Il décrit un « manager exigeant mais reconnu pour son écoute et sa proximité avec le terrain », qualités qui doivent en faire « un dirigeant fédérateur et apprécié » des équipes. De son côté, Géry Mortreux met en avant la continuité de sa trajectoire dans l'aérien : « Je suis particulièrement heureux et honoré de rejoindre les équipes du pôle aérien du groupe Dubreuil. Au cours de ma carrière, j'ai toujours été animé par la passion de l'aérien, de ses métiers et des femmes et des hommes qui les font vivre au quotidien », déclare-t-il dans le communiqué. Il salue un groupe « reconnu pour son esprit entrepreneurial, son engagement de long terme et la qualité de ses équipes » et dit mesurer « pleinement la responsabilité » qui lui est confiée, souhaitant mettre son expérience « au service de l'ambition du Groupe, de ses clients et de ses partenaires ».

### **Un pôle aérien en croissance, entre loisirs long-courrier et dessertes ultramarines**

Le pôle aérien Dubreuil représente aujourd'hui un pilier de ce groupe familial vendéen, avec un chiffre d'affaires aérien avoisinant le milliard d'euros, dont environ 600 millions pour Air Caraïbes, qui a transporté plus de 1,5 million de passagers en 2023. Air Caraïbes et Air Caraïbes Atlantique, opérant principalement depuis Paris-Orly vers les Antilles et la Guyane, ont renforcé leurs capacités ces dernières saisons, avec des hausses de fréquences sur Pointe-à-Pitre, Fort-de-France, Cayenne, Punta Cana ou Cancun, équivalant à des augmentations de capacité de 8 à 10% sur certains axes en haute saison. French bee, positionnée sur le segment long-courrier à bas coûts et filiale du groupe Dubreuil Aéro, exploite une flotte entièrement composée d'Airbus A350 vers La Réunion, Tahiti, New York, San Francisco, Los Angeles, Miami et Montréal depuis 2025. Cette flotte homogène de long-courriers de dernière génération, réputée pour ses faibles émissions de CO<sub>2</sub> par passager, constitue un levier clé de compétitivité, surtout dans un contexte de coûts carburant élevés et de pression environnementale croissante. L'ensemble doit être coordonné avec les activités cargo d'Hi Line Cargo, dans un environnement où le segment fret demeure volatil après le pic de la crise sanitaire.

### **Enjeux stratégiques : compétitivité, MRO et montée en gamme**

Pour le groupe Dubreuil, l'arrivée d'un dirigeant issu de la maintenance et des opérations traduit un signal clair : renforcer la compétitivité industrielle et opérationnelle de ses compagnies. L'expérience de Géry Mortreux à la tête d'Air France Industries, acteur majeur du MRO mondial, devrait peser dans l'optimisation des coûts de maintenance, de la disponibilité flotte et de la ponctualité, des paramètres particulièrement sensibles sur des réseaux long-courriers concentrés et saisonniers comme ceux d'Air Caraïbes et French bee.

## **Volotea met fin à sa surcharge carburant post-achat**

### ***Déplacements Pros – 10/06/2026***

**Mise en place dans l'urgence en avril 2026, la surcharge carburant post-achat de Volotea ne s'appliquera plus à aucune nouvelle réservation à compter du 10 juin. Un abandon que la compagnie s'efforce de présenter comme une décision sereine, mais qui intervient après plusieurs semaines de controverses juridiques et institutionnelles.**

Volotea tourne la page de sa « Promesse de Voyage Équitable ». La compagnie low-cost espagnole a annoncé mardi 9 juin la fin de ce dispositif controversé pour toutes les réservations effectuées à partir de ce mercredi 10 juin. Une décision présentée en interne comme la clôture logique d'une mesure « temporaire », mais qui ressemble davantage à une capitulation sous la pression combinée des régulateurs, des associations de consommateurs et d'une opinion publique peu convaincue.

### **Une surcharge légalement contestable dès le départ**

Lancée fin avril 2026 dans un contexte de flambée des prix du kérosène liée au conflit au Moyen-Orient, la « Promesse de Voyage Équitable » permettait à Volotea de facturer à ses clients un complément variable, indexé sur le cours du carburant 7 jours avant leur départ, soit après l'achat du billet. Un mécanisme inédit dans le secteur, et pour cause : sa conformité au droit européen posait un problème de fond, rapidement soulevé par des spécialistes du droit aérien. Au niveau national, le ministère des Transports avait jugé le dispositif illégitime. L'Union européenne avait abondé dans ce sens, estimant qu'un supplément facturé après l'achat d'un billet était tout simplement interdit. Volotea avait amorcé un premier recul le 12 mai en renonçant à appliquer cette politique aux réservations effectuées via les agences de voyages en ligne (OTA). Les agences traditionnelles, elles, n'avaient jamais été concernées par ces suppléments. Désormais, c'est l'ensemble des canaux de distribution qui sont exemptés, pour les nouvelles réservations uniquement.

### **La flexibilité comme ligne de repli**

La compagnie s'est efforcée de mettre en avant le succès populaire de l'initiative : 97% des passagers concernés avaient accepté d'y souscrire, un taux qu'elle présente comme un gage de confiance. Cet argument, aussi réel soit-il, n'a pas suffi à lever les obstacles réglementaires. Dans son communiqué, le directeur France de Volotea, Gilles Gosselin, évoque « le dialogue engagé avec les institutions » et la « certitude d'avoir agi de bonne foi ». Pour ne pas clore le chapitre sur un aveu d'échec, Volotea met en avant sa politique de flexibilité tarifaire, avec des modifications de billets sans frais supplémentaires. La compagnie assure également qu'elle continuera « d'absorber les hausses du prix du carburant », repositionnant ainsi son discours sur l'accessibilité des tarifs plutôt que sur le partage du risque énergétique avec le passager. Concernant les billets déjà vendus par la compagnie, Volotea confirme à nos confrères

de L'Echo Touristique qu'aucun remboursement n'est prévu, qu'ils aient déjà été utilisés ou non. Un point qui pourrait alimenter de nouveaux recours.

## **Entre investissements et redevances, Ryanair relance la bataille réglementaire à l'aéroport de Dublin**

*Air Journal – 10/06/2026*

**Ryanair appelle le régulateur irlandais à calquer l'exemple espagnol en baissant les redevances de Dublin, plutôt que de financer le vaste plan d'investissements de 5,6 milliards d'euros proposé par DAA qu'elle qualifie de « gaspillage ».**

Au cœur de la bataille : la manière dont les autorités encadrent les redevances dans un contexte de programmes d'investissements massifs à Dublin comme en Espagne, où le régulateur CNMC recommande au contraire une baisse annuelle des taxes aéroportuaires sur 2027-2031.

### **Ryanair brandit l'exemple espagnol**

Dans son communiqué du 9 juin, Ryanair « appelle l'IAA à suivre l'exemple du régulateur espagnol des aéroports » en refusant toute hausse des redevances aéroportuaires à Dublin pour la période 2027-2031. En Espagne, la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) vient de publier un avis recommandant une réduction moyenne de 0,59 % par an des redevances entre 2027 et 2031, à rebours de la hausse de 3,82 % souhaitée par Aena pour financer un programme d'investissements de près de 10 milliards d'euros.

Ryanair s'est publiquement félicitée de cette position, tout en plaidant pour des réductions bien plus marquées – jusqu'à 22 % de baisse cumulée d'ici 2031 selon les scénarios défendus par les compagnies aériennes et appuyés par l'IATA et l'association espagnole ALA, qui demandent une réduction annuelle de 4,9 %. La compagnie met en avant l'argument classique du secteur : une trajectoire de redevances plus basse stimulerait le trafic, en particulier sur les aéroports régionaux, tout en permettant de maintenir un niveau d'investissement élevé grâce à la croissance des volumes.

### **Un plan d'investissements « zéro croissance » à Dublin au cœur de la polémique**

À Dublin, la cible de Ryanair est le plan de dépenses d'investissement (CapEx) de 5,6 milliards d'euros que DAA entend déployer sur la période 2027-2031. Selon l'opérateur, ce programme doit permettre à l'aéroport de passer d'environ 36 millions de passagers en 2025 à une capacité de l'ordre de 45 millions de passagers par an à l'horizon 2031, notamment via des extensions d'infrastructures, des projets de maintenance et des investissements dits de durabilité.

Ryanair, qui reste de loin le premier client de Dublin Airport, y voit à l'inverse « un plan de 5,6 milliards d'euros à zéro croissance » qui « ne fournit aucune capacité supplémentaire en matière de pistes ou de terminaux », mais ferait « doubler les redevances passagers de 20 à 40 euros par départ ». Dans un précédent communiqué sur ce même plan, la compagnie détaillait la structure des dépenses, dénonçant plus de 1,5 milliard d'euros affectés à des postes « inflation » et « imprévus », 700 millions d'euros pour l'ajout de 14 postes de stationnement sur la jetée 1 avec passerelles et salons alors que Ryanair n'utilise pas d'accès

par passerelle, ainsi qu'environ 670 millions d'euros de maintenance et près de 500 millions pour des projets de durabilité.

### **Michael O'Leary fustige le « gaming réglementaire » de DAA**

Dans sa déclaration, le directeur général de Ryanair, Michael O'Leary, invite le régulateur à « ignorer le gaming réglementaire de DAA » et à réduire les redevances « déjà élevées » de Dublin Airport de « 1 % ou 2 % par an entre 2027 et 2031 ». Il estime que, une fois levé le plafond de 32 millions de passagers actuellement en vigueur à Dublin – qui limite le nombre annuel de mouvements commerciaux et fait l'objet de débats politiques en Irlande – la croissance du trafic devrait mécaniquement se traduire par une baisse du coût unitaire pour les compagnies, comme le préconise le régulateur espagnol en Espagne.

Michael O'Leary affirme par ailleurs que « les monopoles aéroportuaires comme DAA sous-estiment systématiquement la croissance du trafic tout en dilapidant des milliards dans des infrastructures dont les compagnies n'ont pas besoin », citant notamment l'installation de passerelles sur la jetée 1, utilisée à 80 % par Ryanair, qui n'emploie pas ces équipements. Dans sa ligne habituelle, le dirigeant exhorte donc l'IAA à « ignorer le plan délirant de 5,6 milliards d'euros de DAA » et à supprimer les hausses de redevances qu'il associe à un « doublement » du coût pour les passagers.

### **Un cadre de régulation sous pression en Irlande**

En Irlande, l'Irish Aviation Authority est chargée de fixer le niveau maximal moyen des redevances par passager à Dublin, via des périodes de contrôle pluriannuelles, sur la base des plans d'investissement de DAA et des projections de trafic. Le régulateur a indiqué qu'il arrêterait en 2026 le nouveau niveau de redevances applicables à partir de 2027, dans un contexte de croissance potentielle du trafic vers 40 millions de passagers par an et de tensions autour du relèvement du plafond d'activité de l'aéroport.

### **Le véritable défi de l'IA dans le tourisme n'est plus technologique, mais organisationnel**

*Tour Hebdo – 10/06/2026*

**Lors de la journée Next Tourisme, Quentin Bois, Directeur Conseil chez Vertone, a posé les termes du débat : l'enjeu de 2025 n'est plus l'expérimentation, mais la transformation**

L'intelligence artificielle est partout. Dans les comités de direction, les feuilles de route digitales, les conversations entre pairs et désormais dans les usages quotidiens des collaborateurs. Pourtant, pour de nombreuses entreprises du tourisme, la question n'est plus de savoir s'il faut s'y intéresser, mais comment passer à l'échelle.

### **De l'effet de mode à la priorité stratégique**

En l'espace de quelques années, l'intelligence artificielle est passée du statut de sujet réservé aux experts à celui de préoccupation stratégique majeure pour l'ensemble de l'industrie touristique. Hôtellerie, transport, loisirs, hébergement de plein air, distribution ou services aux voyageurs : aucun segment n'échappe désormais à cette accélération. « Beaucoup d'entreprises ont testé des outils, lancé des pilotes ou exploré des cas d'usage », observe Quentin Bois. Mais derrière l'effervescence actuelle se cache une question plus complexe :

comment transformer quelques initiatives prometteuses en véritable levier de performance à l'échelle de toute l'entreprise ?

### **Le tourisme face à un défi inédit**

Selon le consultant, la plupart des acteurs du secteur se trouvent aujourd'hui dans une phase charnière. La première étape, celle de la découverte, est largement derrière eux. Les directions ont identifié les opportunités offertes par l'IA générative. Les collaborateurs utilisent déjà de nombreux outils dans leur quotidien. Les premiers résultats sont visibles dans les centres de relation client, le marketing, la personnalisation ou encore les opérations.

### **Mais la seconde étape s'annonce plus complexe.**

« Le défi n'est pas uniquement technologique. Il est avant tout humain, culturel et organisationnel. » Une réalité qui concerne aussi bien les grands groupes internationaux que les entreprises de taille intermédiaire. Une transformation qui touche tous les métiers

L'une des spécificités du tourisme réside dans la diversité des métiers concernés. Contrairement à d'autres révolutions technologiques concentrées sur certaines fonctions, l'IA impacte simultanément les équipes marketing, les services commerciaux, les centres de contacts, les opérations terrain, les fonctions support et même les métiers historiquement peu exposés aux innovations numériques. Cette transversalité constitue à la fois une opportunité et une difficulté. Les frontières traditionnelles entre départements deviennent plus poreuses. Les projets mobilisent désormais plusieurs expertises simultanément. Les responsabilités évoluent. Les organisations doivent apprendre à travailler autrement.

### **Trois tensions qui traversent aujourd'hui le secteur**

Les échanges avec les acteurs du tourisme présents lors de la conférence ont mis en lumière trois tensions majeures auxquelles les entreprises sont confrontées :

#### **1. Avancer vite sans perdre le contrôle**

Les technologies évoluent à un rythme inédit. Des outils apparaissent chaque semaine. Les modèles progressent continuellement. Les usages se réinventent en permanence. Dans ce contexte, les entreprises doivent trouver un équilibre entre expérimentation rapide et gouvernance. Trop de prudence risque de ralentir l'apprentissage. Trop de liberté peut générer des risques de sécurité, de conformité ou de cohérence stratégique.

#### **2. Encourager l'innovation tout en évitant le « Shadow AI »**

L'adoption spontanée de l'IA par les collaborateurs est l'un des phénomènes les plus marquants observés dans le secteur. Dans les hôtels, les campings, les services marketing ou les centres de relation client, les équipes expérimentent déjà des outils de leur propre initiative. Cette dynamique crée de la valeur mais pose également des questions de gouvernance. Comment encourager l'innovation sans laisser se multiplier des solutions isolées qui ne communiquent pas entre elles ?

#### **3. Former dans un monde qui change en permanence**

La formation représente un autre défi majeur. La plupart des entreprises investissent dans des programmes d'accompagnement. Pourtant, les usages progressent souvent plus vite que les dispositifs de formation eux-mêmes. Les collaborateurs découvrent parfois de nouvelles

pratiques avant même que les organisations aient eu le temps de les formaliser. Pour les dirigeants, la question n'est donc plus seulement de former, mais de créer des mécanismes d'apprentissage continus capables d'évoluer au rythme des technologies.

### **Du projet technologique au projet d'entreprise**

L'une des conclusions fortes de cette édition de Next Tourisme est que l'intelligence artificielle ne peut plus être considérée comme un simple sujet informatique. Les organisations qui progressent le plus rapidement sont celles qui abordent l'IA comme un projet de transformation globale. Elles associent les métiers dès le départ, mettent en place de nouvelles formes de gouvernance, développent des communautés d'ambassadeurs et favorisent les échanges entre fonctions. L'IA devient alors un catalyseur de nouvelles façons de travailler plutôt qu'un simple outil supplémentaire.

### **Le nouveau défi du tourisme : passer à l'échelle**

À travers les témoignages d'Accor, de Trainline et d'European Camping Group, une tendance commune se dessine. Les acteurs du tourisme ne cherchent plus seulement à identifier des cas d'usage. Ils cherchent désormais à industrialiser les initiatives qui fonctionnent, à diffuser les bonnes pratiques dans l'ensemble de l'organisation et à accompagner l'évolution des métiers. Autrement dit, le sujet n'est plus de tester l'intelligence artificielle. Le sujet est de transformer durablement l'entreprise grâce à elle.

### **Une révolution encore en construction**

Pour Quentin Bois, une certitude s'impose : l'industrie du tourisme n'en est encore qu'au début de cette transformation. Les opportunités sont considérables, mais les réponses restent largement à inventer. Dans un environnement où les technologies évoluent plus vite que les organisations, la capacité d'apprentissage devient un avantage concurrentiel majeur. Les entreprises qui réussiront ne seront probablement pas celles qui auront adopté le plus grand nombre d'outils, mais celles qui sauront faire évoluer leur culture, leurs compétences et leurs modes de fonctionnement. Car la révolution de l'IA dans le tourisme ne se jouera pas seulement dans les algorithmes. Elle se jouera avant tout dans la manière dont les femmes et les hommes du secteur s'approprient ces nouvelles capacités.

### **L'Arabie saoudite lance son offensive aérienne avec Riyadh Air**

*La Tribune / AFP – 10/06/2026*

**Malgré les fortes incertitudes régionales, l'Arabie saoudite a lancé Riyadh Air, sa nouvelle compagnie nationale destinée à faire de Ryad un hub aérien mondial et à bousculer la domination des géants du Golfe. L'Arabie saoudite a officiellement lancé mercredi sa nouvelle compagnie nationale, Riyadh Air, un projet phare destiné à bousculer l'équilibre aérien du Golfe et à accélérer la diversification économique du royaume. Après plus d'un an de retards liés aux difficultés industrielles de Boeing et dans un contexte régional sous tension, le premier vol commercial a relié Ryad à Londres-Heathrow dans la nuit de mardi à mercredi, marquant l'entrée en scène d'un nouvel acteur ambitieux du transport aérien mondial.**

À bord d'un des premiers Boeing 787 Dreamliner livrés début juin à Ryad, le directeur général

de la compagnie, le Britannique Tony Douglas, a savouré ce moment inaugural. Il évoque « l'aboutissement de plus de quatre années de préparation ». Le décollage a eu lieu à 02h35 de l'aéroport international King Khalid, symbole d'une montée en puissance progressive de la capitale saoudienne dans la carte mondiale de l'aviation.

### **Un pilier de Vision 2030**

Portée par le fonds souverain Public Investment Fund, Riyadh Air s'inscrit au cœur du programme du prince héritier Mohammed ben Salmane de transformation économique, Vision 2030, qui vise à réduire la dépendance du royaume au pétrole. L'ambition est claire : faire de Ryad un hub aérien de premier plan capable de rivaliser avec Dubaï, Doha ou Abou Dhabi, aujourd'hui dominants dans la région grâce à Emirates, Qatar Airways et Etihad Airways. À bord, la compagnie affiche déjà ses ambitions haut de gamme : écrans tactiles nouvelle génération, sièges épurés, et palette de couleurs inspirée du patrimoine local, mêlant lavande et brun doré baptisé « or moka ». « Nous voulons ramener le glamour, le raffinement et l'élégance dans le voyage aérien », souligne Tony Douglas. La stratégie commerciale est également agressive. La compagnie vise « plus de 100 villes internationales au cours des cinq prochaines années » et espère desservir 22 destinations dès mars 2027. Pour soutenir cette trajectoire, Riyadh Air a déjà commandé 132 Boeing 787 Dreamliner et conclu un accord avec Airbus portant sur 25 A350-1000, assorti d'une option pour 50 appareils supplémentaires.

### **Une course au hub régional**

Dans le même temps, le royaume investit massivement dans ses infrastructures. Un nouvel aéroport géant est en construction à Ryad, avec une capacité cible de 120 millions de passagers à l'horizon 2030, contre 53 millions aujourd'hui. Mais la concurrence reste intense. La compagnie historique Saudia conserve sa base à Jeddah, porte d'entrée des millions de pèlerins se rendant chaque année à La Mecque, un flux stratégique pour le transport aérien saoudien. Le lancement de Riyadh Air, initialement prévu en 2025, a été retardé par les difficultés de production et de certification chez Boeing, ainsi que par les tensions sur les chaînes d'approvisionnement mondiales. Pour Tony Douglas, ces obstacles font partie du processus industriel. « On fournit tous les efforts pendant quatre ans, on traverse des épreuves, on connaît des succès et des revers, on progresse, on subit parfois des contretemps, mais au final on y arrive », résume-t-il. À ces contraintes s'ajoute un environnement géopolitique fragile. Les tensions régionales ont perturbé le trafic aérien dans plusieurs pays du Golfe, après des attaques visant notamment Dubaï, Abou Dhabi, Koweït ou Manama. Une interception d'un projectile près de Ryad avait même été rapportée en début de conflit, sans impact sur les opérations. « Grâce à sa position géographique, Ryad a été moins affectée que d'autres » villes du Golfe, souligne le dirigeant.

### **Un pari économique colossal**

Lors de la cérémonie de lancement, le gouverneur du Public Investment Fund et président de la compagnie, Yasir Al-Rumayyan, a qualifié l'événement de « moment historique pour la nation », affirmant que le projet générerait « 200.000 emplois directs et indirects ». Ce lancement intervient alors que certains projets emblématiques de Vision 2030, comme la mégapole désertique Neom, ont été réévalués à la baisse dans un contexte budgétaire plus contraint. Malgré cela, les ambitions restent élevées : l'Arabie saoudite vise à tripler son trafic aérien pour atteindre 330 millions de passagers d'ici la fin de la décennie. Reste une interrogation centrale pour les analystes : celle de la saturation du marché régional. Si certains jugent l'espace aérien du Golfe déjà fortement occupé, Riyadh Air dispose d'un avantage

structurel majeur : un marché domestique de 35 millions d'habitants, le plus important de la région — un socle sur lequel le royaume entend bâtir sa nouvelle puissance aérienne.

## **Un été 2026 très dense à Lyon : sept destinations inédites, dont Addis-Abeba, et des services renforcés**

*Air Journal – 11/06/2026*

### **Lyon Aéroport aborde l'été 2026 avec une promesse claire : davantage de destinations, des parcours passagers plus fluides et une offre de services pensée pour faire du temps aéroportuaire un temps utile.**

Avec 140 destinations directes annoncées et plusieurs nouveautés sur le réseau, Lyon-Saint Exupéry confirme sa montée en puissance dans le paysage des grands aéroports régionaux français.

#### **140 destinations et de nouvelles liaisons**

Lyon Aéroport met en avant, pour la saison estivale 2026, un total de 140 destinations directes, un seuil symbolique qui traduit la densité croissante du programme au départ de la capitale des Gaules. Parmi les liaisons mises en avant figurent plusieurs ouvertures très attendues, dont Izmir et Catane opérées par Transavia, déjà confirmées sur le site de l'aéroport. Le communiqué de Lyon Aéroport évoque au total sept nouveautés, avec un mix de destinations loisirs et de marchés plus structurants, allant d'Addis-Abeba à Keflavik en passant par Mykonos, Tivat, Alghero, Catane et Izmir.

#### **Un réseau international renforcé**

L'ouverture annoncée d'Addis-Abeba le 2 juillet par Ethiopian Airlines retient particulièrement l'attention, car une telle desserte long-courrier depuis Lyon signifierait un changement d'échelle dans la connectivité de la plateforme vers l'Afrique. Le vol sera opéré trois fois par semaine en Airbus A350-900, avec arrivées et départs en horaires de nuit pensés pour les correspondances long-courrier. Il a la particularité de faire une escale à Genève.

Les destinations méditerranéennes et insulaires — Mykonos, Catane, Alghero, Izmir, Tivat — répondent, elles, à une demande traditionnelle de saison estivale, portée par les flux loisirs au départ des grandes métropoles régionales françaises.

Au-delà de l'effet d'annonce, cette programmation confirme le rôle de Lyon-Saint Exupéry comme aéroport de desserte de territoire, mais aussi comme plateforme de départ pour des marchés de loisirs à forte saisonnalité.

#### **Voyageur: plus simple, plus fluide**

L'autre volet fort du message de Lyon Aéroport concerne l'expérience passager. La plateforme met en avant sa rubrique Outils du voyageur, qui centralise les principales étapes de préparation du déplacement, depuis la réservation du parking jusqu'à l'accès aux contrôles de sûreté et aux salons.

Le service ZenLine, gratuit, permet de réserver un créneau de passage aux contrôles de sûreté du Terminal 1, avec une fenêtre de réservation allant de 7 jours à 4 heures avant le vol.

L'aéroport rappelle également la possibilité de réserver son parking, d'acheter un accès salon, et d'utiliser des services personnalisés comme Voyage Ado ou des accueils sur mesure. Cette approche s'inscrit dans une tendance lourde du secteur : digitaliser les points de friction pour réduire l'attente perçue et lisser les pics d'affluence.

### **Un aéroport qui devient lieu de séjour**

Lyon Aéroport pousse aussi plus loin la logique du "temps utile" en zone aéroportuaire. Pour l'été, la plateforme annonce des animations accessibles à tous, avant les contrôles, avec une galerie digitale, un mur d'escalade dans le terminal et un espace gourmand autour du pop-up Histoire de Glaces. L'idée est claire : faire du terminal un espace de passage, mais aussi un lieu de vie, d'attente et d'expérience.

### **Une stratégie très VINCI Airports**

Le positionnement de Lyon Aéroport s'inscrit pleinement dans la ligne de VINCI Airports, qui met en avant des services digitalisés, des aménagements adaptés aux usages locaux et une attention renforcée à l'expérience client. Le groupe a par ailleurs communiqué sur des ambitions environnementales fortes pour sa plateforme lyonnaise, avec l'atteinte de l'objectif zéro émission nette 2026 avec un an d'avance, ce qui renforce encore l'image d'un aéroport en transformation.

Dans ce contexte, les propos de Cédric Fechter résument la feuille de route de l'été : « À l'approche de la saison estivale, notre priorité est d'offrir à chaque passager une expérience fluide, sereine et qualitative. Chaque départ doit être le début d'un voyage pleinement réussi », déclare le président du directoire d'Aéroports de Lyon, dans le communiqué cité par l'aéroport.

### **SKY Express accélère en France et mise sur l'attrait durable de la Grèce**

*Air Journal – 10/06/2026*

**La compagnie grecque SKY Express enregistre une nette progression de son activité sur le marché français au premier trimestre 2026, portée par l'attractivité persistante de la Grèce. Dans un contexte concurrentiel et marqué par la hausse des coûts, elle mise sur l'extension de son réseau et une politique tarifaire sans surcharge carburant.**

### **Une croissance soutenue sur le marché France–Grèce**

SKY express confirme son ancrage sur le marché français. Au premier trimestre 2026, la compagnie a transporté 27,1% de passagers supplémentaires entre la France et la Grèce par rapport à la même période en 2025, selon un communiqué. Cette progression s'accompagne d'une augmentation de 19,5% des capacités (en sièges offerts) et d'une hausse de 33,3% du chiffre d'affaires sur ce segment, traduisant à la fois une demande soutenue et une amélioration du rendement. Cette dynamique s'inscrit dans une tendance plus large : la Grèce figure parmi les destinations les plus recherchées par les voyageurs français pour l'été 2026. Selon plusieurs analyses de la demande touristique citées par Atout France ou ForwardKeys, le pays bénéficie d'un positionnement favorable face à d'autres destinations méditerranéennes,

notamment en termes de perception de sécurité, de diversité de l'offre et de rapport qualité-prix.

### **Lyon–Athènes, moteur de l'expansion**

Parmi les facteurs de croissance, l'ouverture de la ligne Lyon–Athènes opérée à l'année apparaît déterminante. Cette liaison renforce l'accessibilité directe de la Grèce depuis une grande métropole régionale française, un axe encore relativement peu dense comparé à Paris. Plus largement, SKY Express étoffe progressivement son réseau français, avec une présence désormais établie à Paris-CDG, Lyon, Marseille, Nantes et Lille. Pour la saison été 2026, la compagnie propose notamment :

- Paris CDG–Athènes (quotidien, annuel)
- Paris CDG–Héraklion (4 vols/semaine, prolongé jusqu'à fin novembre)
- Lyon–Athènes (2 vols/semaine, annuel)
- Lyon–Héraklion (2 vols/semaine, jusqu'à fin novembre)
- Marseille–Héraklion (2 vols/semaine, saisonnier)
- Nantes–Héraklion (2 vols/semaine, jusqu'à fin novembre)
- Lille–Héraklion (1 vol/semaine, saisonnier)

La prolongation de plusieurs lignes vers Héraklion jusqu'à l'automne illustre une stratégie de désaisonnalisation, en phase avec l'évolution des comportements de voyage.

### **Un positionnement tarifaire sans surcharge carburant**

Dans un secteur marqué par le retour des surcharges carburant, SKY Express affirme ne pas répercuter les hausses du prix du kérosène sur ses billets. « Le billet réservé par un passager est le prix final, sans frais liés au carburant ajoutés après l'achat », souligne Gerasimos Skaltsas, directeur commercial de SKY Express, dans un communiqué. Cette politique, baptisée "Voyager sereinement avec SKY", vise à renforcer la lisibilité tarifaire dans un contexte de volatilité des coûts. Elle constitue également un argument commercial face aux compagnies traditionnelles et low-cost, dont certaines ajustent régulièrement leurs tarifs via des suppléments.

### **Une stratégie fondée sur la connectivité domestique**

Au-delà du trafic point-à-point, SKY Express capitalise sur son réseau domestique dense — 33 destinations en Grèce — pour alimenter ses lignes internationales. Depuis Athènes, hub principal de la compagnie, les passagers peuvent rejoindre en moins d'une heure des destinations telles que Santorin, Mykonos, Rhodes ou La Canée. Ce modèle permet de capter une clientèle internationale en quête de connexions rapides vers les îles, en alternative aux liaisons maritimes souvent plus longues. La compagnie exploite une flotte de 29 appareils, composée notamment d'Airbus A320neo/A321neo (14 exemplaires) et d'ATR 72-600 (10 exemplaires) et d'ATR 42-500, ce qui lui permet d'adapter ses capacités entre lignes domestiques et internationales.

## L'hôtellerie française portée par Paris et la Côte d'Azur en avril 2026

*Tour Mag – 10/06/2026*

**Des chiffres en hausse, mais des disparités territoriales marquées. En avril 2026, l'hôtellerie française affiche des indicateurs en progression : taux d'occupation à 65 % (+1 point), recette moyenne par chambre à 122 € HT (+2 %) et RevPAR à 79 € HT (+3 %). Des chiffres encourageants, mais qui masquent des dynamiques très inégales selon les destinations. Pendant que Paris et la Côte d'Azur tirent les performances vers le haut, l'hôtellerie urbaine orientée affaires peine dans un contexte économique dégradé.**

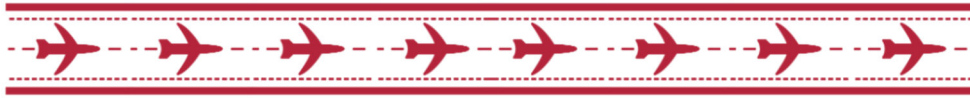
In Extenso Tourisme, Culture & Hôtellerie a publié son baromètre mensuel des performances hôtelières. Pour avril 2026, les chiffres parisiens confirment une dynamique solide, largement portée par les événements du mois. A Paris, le taux d'occupation s'est maintenu à 83%, stable par rapport à avril 2025, tandis que le prix moyen progressait de 2%, portant le RevPAR (Revenue Per Available Room ou revenu par chambre disponible) à 190€ HT. Le marathon de Paris, avec ses 59 000 participants souvent accompagnés a constitué le principal moteur de la demande après un début de mois plus calme lié au week-end de Pâques. Le segment milieu de gamme s'est particulièrement distingué, avec un RevPAR de 171 € HT (+4 %). En périphérie, les taux d'occupations ont progressé de 2 à 3 points, soutenus en début de mois par deux salons professionnels : Global Industrie à Villepinte et le SITL à Porte de Versailles. Les performances restent toutefois en deçà des attentes des professionnels en petite et grande couronnes.

### **La Côte d'Azur signe un avril exceptionnel**

C'est sur la Côte d'Azur que les performances ont été les plus spectaculaires. La destination affiche un taux d'occupation de 72 % (+7 points), un prix moyen de 165 € HT (+9 %) et un RevPAR de 119 € HT, en hausse de 16 % sur un an. Un résultat qui s'explique par la conjonction d'un calendrier favorable (Pâques positionné plus tôt qu'en 2025), d'une météo clémente et de plusieurs événements porteurs. A Cannes, les festival Canneseries a animé le mois. A Monaco, le Rolex Monte-Carlo Masters et le Grand Prix historique ont drainé une clientèle premium. Nice, quant à elle, signe une performance remarquable sans événement majeur : le taux d'occupation y dépasse 80% dans toutes les catégories, avec des hausses de chiffre d'affaires hébergement comprises entre 15% et 20%. Fin avril, les hôtels azuréens affichent une progression cumulée de 12% de leur chiffre d'affaires hébergement.

### **En régions, un tableau plus mitigé**

Hors Île-de-France et Côte d'Azur, l'hôtellerie régionale affiche des résultats plus modérés. Le taux d'occupation s'établit à 60 %, pour un RevPAR de 57 € HT (+2 %). Dans ce tableau, le segment haut de gamme et Luxe tire son épingle du jeu avec des progressions de RevPAR souvent supérieures à 10%, notamment en Provence. A l'inverse, les segments économique et super-économique souffrent, pénalisés par les arbitrages budgétaires des voyageurs et, selon plusieurs professionnels, par une guerre des prix qui érode les performances. La concentration des vacances scolaires sur quasiment tout le mois, conjuguée à l'absence de grands ponts début mai, a par ailleurs pesé sur la demande d'affaires dans les grands pôles urbains. "Dans un contexte économique dégradé, l'hôtellerie hexagonale se porte bien, même si ses performances restent inégales selon les territoires", résume Olivier Petit, directeur général d'In Extenso Tourisme, Culture & Hôtellerie.



PROGEX<sup>Σ</sup>A  
*Des experts au service exclusif  
des représentants du personnel*