

Revue de presse Aérien & Tourisme

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



Sommaire du 30 juin 2026 :

- **En 2025, 2 500 bagages perdus chaque jour dans le monde, l'Europe mauvais élève**
- **Aérien : malgré des améliorations, la gestion des bagages a coûté 6,3 milliards de dollars en 2025**
- **Fret aérien : la demande mondiale bondit malgré les tensions au Moyen-Orient**
- **Défense : la Banque européenne d'investissement débloque 3 milliards d'euros pour Airbus**
- **EasyJet, cette anomalie boursière du ciel européen qui attise les convoitises**
- **Ryanair voit son empire des frais supplémentaires vaciller**
- **Portugal : Lufthansa Group investit dans la maintenance pour consolider ses ambitions autour de TAP Air Portugal**
- **Comment Booking veut devenir le guichet unique du voyage face à Airbnb et à Uber**

- **Pourquoi le Club Med s'ouvre aux agences de voyages en ligne**

En 2025, 2 500 bagages perdus chaque jour dans le monde, l'Europe mauvais élève

Air Journal - 29 juin 2026

Selon le rapport « Baggage IT Insights » 2026 de SITA, quelque 24 millions de bagages enregistrés en soute ont été perdus, endommagés ou livrés en retard en 2025, soit encore 6,3 milliards de dollars de coûts pour les compagnies aériennes malgré une nette amélioration des performances. L'Europe apparaît comme la région la plus problématique, tandis que l'Asie-Pacifique et le Moyen-Orient tirent profit d'infrastructures plus récentes et de solutions technologiques avancées.

Un volume de bagages mal gérés en baisse, mais encore massif

L'an dernier, 5 milliards de passagers ont voyagé dans le monde, et 24 millions de bagages « mal traités » ont été recensés par SITA, contre 30 millions en 2024, soit une baisse de 19 %. Le taux de bagages mal gérés est tombé à 4,9 pour mille voyageurs, après une réduction de 23 % en un an selon l'édition 2026 du rapport, qui fait office de référence pour le secteur. Vu sur le temps long, la progression est spectaculaire : « Depuis 2007, le taux de bagages mal gérés a chuté d'environ trois quarts, alors que le trafic a doublé », rappelle SITA dans son analyse.

L'Europe concentre près de la moitié des incidents de bagages

La modernisation inégale des infrastructures aéroportuaires se traduit dans la géographie des incidents. L'Asie-Pacifique affiche le taux le plus bas, autour de 3 à 3,5 bagages mal gérés pour mille passagers, quand le Moyen-Orient et l'Afrique se situent autour de 5 à 6, en ligne ou en dessous de la moyenne mondiale. L'Europe, en revanche, demeure la région la plus exposée avec un taux supérieur à 10 bagages mal gérés pour mille passagers, ce qui en fait le principal contributeur aux 12 millions de valises mal aiguillées recensées en 2025, principalement sur les vols internationaux.

Transferts en correspondance et coûts économiques élevés

Dans le détail, SITA confirme que les retards représentent près de 75 % des cas de bagages mal gérés, devant les dommages (environ 20 %) et les pertes définitives (4 %). La cause principale reste les transferts en correspondance, qui concentrent 39 % des incidents, loin devant les erreurs de billetterie et de sûreté (18 %) ou les bagages non chargés (16 %). Pour les compagnies, la facture reste lourde : « Les bagages mal gérés coûtent encore 6,3 milliards de dollars par an à l'industrie, avec un coût moyen estimé à 260 dollars par bagage », souligne SITA, en rappelant qu'un seul bagage perdu « efface le profit de plus de trente sièges » et que « cinq bagages perdus peuvent annuler le gain d'un vol entier ».

L'IA et le suivi en temps réel au cœur des solutions

Face à ces montants, compagnies aériennes et aéroports accélèrent le déploiement de solutions numériques pour automatiser le ré-acheminement des bagages lors de changements de porte ou d'annulations, optimiser les flux sur les tapis convoyeurs et détecter les pannes avant qu'elles ne surviennent. SITA met en avant les systèmes de suivi en temps réel, la généralisation des bagages « reconciliés » électroniquement et l'usage d'outils grand public comme les balises de type AirTag, intégrées à son outil WorldTracer, qui auraient permis de réduire de 90 % le nombre de bagages définitivement perdus dans certaines opérations pilotes. Pour les passagers, ces évolutions promettent une plus grande transparence sur le parcours de leur valise et une réduction progressive de ces incidents qui restent, malgré les progrès, l'une des sources majeures d'insatisfaction dans l'expérience de voyage.

Aérien : malgré des améliorations, la gestion des bagages a coûté 6,3 milliards de dollars en 2025

deplacementspros.com - 29 juin 2026

Le rapport SITA 2026 Baggage IT Insights indique que la mauvaise gestion des bagages a coûté 6,3 milliards de dollars aux compagnies aériennes en 2025. Un chiffre en baisse de 17 % alors que les transporteurs ont accueilli le nombre record de 5 milliards de passagers. La mauvaise gestion des bagages dans l'aérien représente un [...]

Le rapport SITA 2026 Baggage IT Insights indique que la mauvaise gestion des bagages a coûté 6,3 milliards de dollars aux compagnies aériennes en 2025. Un chiffre en baisse de 17 % alors que les transporteurs ont accueilli le nombre record de 5 milliards de passagers.

La mauvaise gestion des bagages dans l'aérien représente un manque à gagner considérable pour les acteurs du secteur. Dans son rapport 2026 Baggage IT Insights, SITA fait état d'un coût de 6,3 milliards de dollars en 2025 pour l'industrie. En baisse de 17 % par rapport à l'exercice 2024, ce chiffre est toutefois supérieur à celui enregistré en 2019, où les erreurs de gestion des bagages ont entraîné une perte de 5,7 milliards de dollars.

Le rapport souligne une meilleure gestion : ce coût recule alors même que l'aérien a transporté un nombre record de 5 milliards de passagers en 2025. Au total, SITA estime que 24 millions de bagages ont fait l'objet d'une mauvaise gestion, contre 30 millions en 2024, soit une baisse de 19 % des erreurs de gestion. En réalité, il s'agit du volume le plus faible enregistré dans l'aérien après la pandémie. Et depuis 2007, la mauvaise gestion des bagages est en chute de près de 75 %, toujours selon SITA.

Le coût moyen d'un bagage mal acheminé s'élève à 260 \$

Malgré ces améliorations, le coût de la gestion des bagages pour les compagnies est non négligeable. Le coût moyen pour chaque bagage mal acheminé s'élève à 260 \$ pour un transporteur. Cette somme varie en fonction de la typologie de l'erreur. SITA estime à 245 \$ le coût d'un retard d'acheminement d'un bagage, à 255 \$ si celui-ci est abîmé, et à 635 \$ pour un bagage perdu. Autrement dit, et en plus de détériorer l'image de la compagnie aux yeux du voyageur, un simple bagage retardé peut effacer le chiffre d'affaires d'une vente de billet d'avion. Sans surprise de la part d'un acteur comme SITA, les solutions technologiques déployées par les compagnies ou les aéroports contribuent fortement à réduire les erreurs de gestion. L'intégration des technologies Apple AirTag et des fonctionnalités « Localiser mon

objet » de Find My à SITA WorldTracer a permis de réduire de 90 % le nombre de « bagages perdus » lors de sa première année de mise en service. L'échange de données en temps réel, l'automatisation des transferts de bagages d'un vol à l'autre et la création de doubles numériques des bagages figurent parmi les solutions prometteuses sur lesquelles se penche l'industrie pour assurer un meilleur suivi.

Plutôt que de construire de nouvelles infrastructures, SITA voit dans les opérations prédictives et le recours à l'intelligence artificielle une opportunité pour le secteur. Le rapport estime que trois compagnies aériennes sur quatre prévoient d'investir dans l'IA au cours des deux prochaines années, tandis que la moitié d'entre elles ont l'intention de fournir aux passagers des informations en temps réel sur leurs bagages.

Outre la réduction des coûts, SITA y voit une opportunité commerciale pour l'industrie. « Bientôt, les passagers pourront étiqueter leurs bagages depuis chez eux. Nous envisageons également un acheminement prioritaire, dans le cadre duquel les bagages pourraient même ne pas prendre le même avion que le passager dès le départ », estime Nicole Hogg, Portfolio Director Baggage pour SITA.

Fret aérien : la demande mondiale bondit malgré les tensions au Moyen-Orient

air-journal.fr - 30 juin 2026

Le transport aérien de marchandises confirme son redressement. Selon les dernières données publiées le 29 juin 2026 par l'Association du transport aérien international (IATA), la demande mondiale de fret a progressé de 6% en mai sur un an, portée par la reprise des échanges commerciaux et l'adaptation des compagnies aux nouvelles dynamiques logistiques. Une croissance toutefois contrastée selon les régions, avec un net recul au Moyen-Orient.

Une demande solide, supérieure à la capacité

Mesurée en tonnes-kilomètres de fret (CTK), la demande mondiale progresse de 6%, atteignant même 6,5% pour les seules opérations internationales. Dans le même temps, la capacité (ACTK) n'augmente que de 1,9% (+2,8% à l'international), contribuant à une amélioration du coefficient de chargement, en hausse de 1,8 point à 46,3%. Cette dynamique traduit un marché tendu, favorable aux transporteurs, avec des rendements en hausse permettant d'absorber des coûts encore élevés, notamment énergétiques. « La demande de fret aérien a progressé de 6% en mai, avec des performances supérieures à la tendance en Afrique, en Asie-Pacifique, en Europe et en Amérique du Nord. », souligne Willie Walsh, directeur général de l'IATA.

Le Moyen-Orient pénalisé par les conflits

Seule ombre au tableau : le Moyen-Orient, où les transporteurs enregistrent une chute de 8,9% de la demande, accompagnée d'une baisse de capacité de 9,2%. Une situation directement liée aux perturbations liées aux conflits en cours dans la région, qui affectent fortement les flux logistiques et les corridors commerciaux. « C'est une année difficile, en particulier avec les incertitudes au Moyen-Orient qui pèsent lourdement sur certaines parties du secteur », précise Willie Walsh.

L'Afrique et l'Amérique du Nord en tête

Les performances régionales révèlent de fortes disparités :

Afrique : +13,3% (meilleure performance mondiale)

Amérique du Nord : +10,5%

Asie-Pacifique : +8,0%

Europe : +6,7%

Amérique latine : +1,9%

Moyen-Orient : -8,9%

L'Europe affiche une croissance solide, avec un coefficient de remplissage atteignant 53,9%, le plus élevé de toutes les régions, signe d'une utilisation optimisée des capacités.

Des corridors commerciaux très contrastés

L'évolution du fret dépend largement des grandes routes commerciales :

Asie – Amérique du Nord : +19,9% (principal moteur du marché)

Afrique – Asie : +14,1%

Europe – Asie : +10,0%

Intra-européen : +11,5%

À l'inverse, les axes liés au Golfe restent fortement perturbés :

Europe – Moyen-Orient : -19,8%

Moyen-Orient – Asie : -16,5%

Malgré un environnement complexe, le secteur du fret aérien fait preuve d'une réelle capacité d'adaptation. Les compagnies ajustent leurs réseaux et leurs capacités pour répondre à une demande plus fragmentée, tout en maintenant leur rentabilité. « La combinaison de performances solides en mai et de facteurs macroéconomiques offre un optimisme prudent pour le reste de l'année », conclut Willie Walsh.

Défense : la Banque européenne d'investissement débloque 3 milliards d'euros pour Airbus

Le Monde – 30 juin 2026

L'institution installée à Luxembourg a signé avec l'avionneur européen le plus important prêt de son histoire à une entreprise. Elle a modifié sa doctrine pour financer des investissements dans la défense, longtemps tabous.

Vous pouvez partager un article en cliquant sur les icônes de partage en haut à droite de celui-ci.

La reproduction totale ou partielle d'un article, sans l'autorisation écrite et préalable du Monde, est strictement interdite.

Pour plus d'informations, consultez nos conditions générales de vente.

Longtemps, la Banque européenne d'investissement (BEI) n'a rien voulu entendre. La guerre en Ukraine et la pression politique qui n'a cessé, depuis son déclenchement en 2022, de monter pour que l'institution européenne modifie sa doctrine en matière d'investissements afin d'y inclure le financement de la défense et de la sécurité, longtemps tabou, ont finalement eu raison de ses résistances.

Lundi 29 juin, l'institution financière a annoncé un financement de 3 milliards d'euros à l'avionneur Airbus, qui réalise près de 20 % de son chiffre d'affaires dans la défense (13,4 milliards d'euros sur 73,4 milliards d'euros en 2025). Le groupe pourra tirer dans l'immédiat 1 milliard d'euros pour financer ses efforts de recherche et développement et d'innovation en Allemagne, en Espagne et en France d'ici à 2030.

Pour la BEI, c'est une première, à double titre, a confié Nadia Calviño, sa présidente, lors d'un entretien à Bruxelles avec plusieurs médias européens. « Il s'agit du plus important prêt aux entreprises jamais approuvé par la BEI, assure-t-elle. Nous finançons non seulement un champion européen en devenant son premier financeur, mais également un leader en matière de sécurité et de défense. »

Depuis 2024, l'Europe s'est engagée dans un effort de réarmement inédit. L'Union européenne a, par exemple, mis à disposition de ses Etats membres, les seuls donneurs d'ordres en matière de défense, des prêts bonifiés, grâce au fonds SAFE, doté de 150 milliards d'euros. Bruxelles a également autorisé les Etats le souhaitant à déduire leurs investissements pour leurs armées de leur déficit public, afin de rester dans les clous des règles budgétaires communes.

Outre ces moyens facilitant la passation de commandes publiques aux industriels, les capitales européennes réclamaient un meilleur accès aux financements privés afin d'accélérer la montée en puissance de la base industrielle et technologique de défense du Vieux Continent.

Pendant des années, ces financements étaient exclus pour les institutions bancaires, du fait des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance, au même titre que le tabac, l'alcool ou les jeux d'argent. Et la BEI ne faisait pas réellement exception. Depuis le déclenchement de la guerre en Ukraine, elle a néanmoins modifié sa doctrine, acceptant de financer dans un premier temps les technologies duales, civilo-militaires. Désormais, elle a élargi les critères d'admissibilité de ses prêts aux projets purement militaires, ainsi qu'aux entreprises et aux fonds d'investissement actifs dans tous les domaines de la sécurité et de la défense.

« Renforcer les capacités de dissuasion »

En 2025, l'institution installée à Luxembourg a quadruplé ses financements pour les porter à plus de 4 milliards d'euros. Elle a ainsi apporté un financement de 1 milliard d'euros à la Lituanie pour construire les casernes qui doivent accueillir une brigade de 5 000 soldats allemands dans le pays, qui vient renforcer le flanc oriental de l'Organisation du traité de l'Atlantique Nord face à la Russie.

« En 2026, nous devrions atteindre le seuil de 5 % de notre activité annuelle pour le financement de ce secteur », assure Nadia Calviño, soit plus de 5 milliards d'euros (sur 100 milliards de prêts alloués attendus cette année). « Au-delà d'Airbus, nous disposons d'une réserve de 25 projets emblématiques dans ce secteur », précise la présidente.

En plus des prêts directs aux grands acteurs, comme le français Thales ou l'espagnol Indra, la banque a développé une palette d'outils pour financer l'ensemble des PME, start-up et autres scale-up. « Nous avons récemment soutenu des entreprises innovantes qui développent des technologies révolutionnaires, telles que les licornes Quantum Systems et

Harmattan AI, qui mettent au point la prochaine génération de drones afin de renforcer les capacités de dissuasion de l'Europe », rappelle Nadia Calviño.

Dans le même temps, l'institution participe à des fonds en faveur des PME de la chaîne de valeur du secteur. En France, elle a par exemple lancé un partenariat avec le groupe bancaire BPCE à hauteur de 300 millions d'euros. « Et nous avons multiplié les partenariats dans toute l'Europe, avec Santander, Deutsche Bank ou encore Erste Bank », ajoute la présidente de la BEI.

Contrairement aux aides accordées aux PME qui peinent toujours à financer leur montée en cadence, ce prêt à Airbus interroge. Le groupe, qui développe des technologies duales, n'a aucun problème de liquidité, au contraire. Avec une santé financière solide, il n'avait pas nécessairement besoin de ce nouveau prêt. « Nous sommes effectivement dans une bonne situation financière, confirme Ian Middleton, l'un de ses porte-parole. Néanmoins, nous sommes toujours attentifs à nos options de financements, et les conditions du prêt de la BEI étaient très compétitives. »

Pour l'instant, ces moyens ne sont d'ailleurs pas alloués. Le fabricant d'avions commerciaux mais également des gros-porteurs militaires A400M, des avions ravitailleurs multirôles A330 MRTT, ou de drones militaires, n'a pas encore arrêté les programmes à financer. « Ces fonds ne sont pas réservés à telle ou telle entité, assure le communicant. Ils vont pouvoir financer nos programmes de recherche et développement, tant dans le domaine civil que militaire. »

EasyJet, cette anomalie boursière du ciel européen qui attise les convoitises

La Tribune – 29 juin 2026

Les négociations ont débuté entre easyJet et le fonds américain Castlake, son possible repreneur, après plusieurs rejets de ses offres. La compagnie low cost attise les convoitises, alors que la valeur de ses actifs est sous-estimée par le marché boursier. C'est LA prise de choix du moment. Alors que la course à la taille reste plus que jamais d'actualité au sein d'un secteur aérien européen désireux de tirer ses marges vers le haut, easyJet fait aujourd'hui figure de cible idéale. Raison pour laquelle Castlake, bien connu dans le financement d'opérations dans l'aérien, est à l'offensive depuis début juin. Et si le fonds américain ne parvient pas à ses fins, d'autres acteurs pourraient sortir du bois. Car la low cost britannique, qui a transporté 93,4 millions de passagers l'an dernier, constitue un véritable trésor à la valeur sous-estimée par le marché boursier.

La ténacité de Castlake pourrait toutefois s'avérer payante. Bien que le fonds américain ait fait face, pour la 4^{ème} fois consécutive, à un rejet de son offre de rachat de la part d'easyJet jeudi 25 juin, la compagnie low cost britannique – qui ne cesse de rappeler que les offres du fonds sous-évaluent la valeur réelle de l'entreprise – a entrouvert la porte. Celle-ci a accepté d'accorder un accès limité à certaines informations commerciales, invitant Castlake à réévaluer son offre, laquelle est déjà passée de 403 pence à 650 pence par action, soit une valorisation aujourd'hui de 4,93 milliards de livres sterling (5,7 milliards d'euros). Le candidat au rachat a désormais jusqu'au 5 juillet pour revenir à la charge ou se retirer.

Une forte chute du cours de Bourse au printemps

Comment expliquer qu'easyJet soit devenue une proie si désirable ? D'abord parce que son

cours de Bourse a chuté lors du déclenchement de la guerre en Iran, de près de 30% entre fin février et la mi-mai, date correspondant à son plus bas niveau depuis le début de l'année. De quoi faire dire à aux dirigeants de la compagnie aérienne que le calendrier de l'offre de Castlelake est « très opportuniste ». Cette forte baisse s'explique par l'explosion des coûts de la compagnie, avec la flambée du prix du kérosène qui commence seulement à refluer.

Depuis, le titre d'easyJet a effectué une spectaculaire remontée de plus de 70 %, l'offensive de Castlelake n'y étant évidemment pas étrangère. Avec un flottant boursier d'environ 80 %, la famille fondatrice gréco-chypriote Haji-loannou ne détenant que 16 % du capital, easyJet est quoi qu'il en soit très exposé à ce genre d'opérations. Pour l'heure, Castlelake ne détient que 2,14% du capital.

Une flotte moderne détenue en grande partie en propre

« Cette baisse du cours de Bourse a créé une fenêtre d'opportunité artificielle pour un rachat, car elle ne reflète pas les fondamentaux de l'entreprise », souligne Pascal Fabre, associé senior au sein du cabinet de conseil AlixPartners en charge de l'aéronautique. Certes, easyJet affiche une rentabilité financière moyenne, de 6,9 % sur son exercice 2025. Bien moins que Ryanair (15,3 %), mais davantage que Wizz Air (2,5 %), les deux autres grandes low cost européennes. Pourtant, l'entreprise britannique possède des atouts qui font dire aux analystes que sa valeur réelle est bien supérieure à ce que les résultats financiers laissent voir.

EasyJet détient en propre 58 % de sa flotte actuelle, soit quelque 350 appareils de la famille A320. Un taux qui grimpe à 85 % concernant la centaine d'A320neo et d'A321neo incluse dans cette flotte, des avions de dernière génération, bien moins gourmand en kérosène. « C'est un modèle radicalement opposé à celui de Wizz Air qui mise avant tout sur la location d'appareils », détaille Tristan Thiebaut, associé chargé du transport aérien au sein du cabinet Archery Strategy Consulting. Cette flotte assure l'exploitation de près de 1 300 routes, reliant 37 pays via 165 aéroports. Et ce avec un taux de remplissage des cabines de plus de 90 %, l'un des meilleurs niveaux en Europe.

Des positions importantes dans de grands aéroports européens

Or easyJet affiche une valorisation de sa flotte de 5 milliards de livres sterling, soit davantage que le montant de la dernière offre de Castlelake. Cette valorisation pourrait grimper à 7,5 milliards de livres sterling d'ici l'exercice 2028, à la faveur de la réception de nouveaux appareils : l'opérateur britannique attend la livraison de 280 avions. « EasyJet possède des créneaux de livraison précieux dans un marché saturé, relève Tristan Thiebaut. Castlelake ayant une activité de location d'avions, cet acteur pourrait être tenté de louer ces futurs avions à d'autres compagnies plutôt qu'à easyJet pour maximiser sa rentabilité. »

Autre atout d'easyJet, dont la valeur ne se reflète pas dans les colonnes des résultats financiers : ses positions stratégiques dans des aéroports où les créneaux horaires – les slots – sont saturés et quasi impossibles à obtenir. « La compagnie low cost possède 44 % des capacités de l'aéroport de Londres Gatwick et 43 % de celles de l'aéroport de Genève », chiffre Pascal Fabre. Et elle détient des parts de marché non négligeable à Linate, près de Milan et à Paris-CDG. Cerise sur gâteau : l'opérateur britannique n'est pas exposé directement au marché devenu erratique du Moyen-Orient, contrairement à des acteurs tels que Wizz Air et Luftansa.

easyjet Holidays, une entité ultra rentable

EasyJet recèle par ailleurs une pépite à la valeur croissante : easyJet Holidays, la filiale de tour-opérateur de la compagnie aérienne, lancée en 2019. Alors qu'en l'espace d'un an, le

nombre de clients est passé de 1 à 1,3 million de clients (+22 %), le chiffre d'affaires de cette activité a bondi de 30 %, à 519 millions de livres, et le bénéfice avant impôt de 39 %, à 61 millions de livres. Soit une rentabilité de 9 %, bien supérieure que les activités traditionnelles du transport aérien. En 2025, l'entité easyJet Holidays a généré à elle-seule 38 % des bénéfices avant impôt du groupe.

Le modèle économique d'EasyJet se retrouve in fine entre celui des ultra low cost et celui des compagnies aériennes traditionnelles. « La compagnie aérienne a dévié du modèle low-cost pur pour devenir un modèle hybride, captant notamment une importante clientèle d'affaires dans des aéroports principaux, résume Pascal Fabre. Cette complexité rend sa rentabilité plus difficile à décrypter pour le marché que celle, par exemple, d'un acteur comme Ryanair. »

Et si un acteur du tourisme sortait du bois...

Si Castllake se cassait les dents dans sa tentative d'acquisition d'easyJet, d'autres prétendants pourraient ainsi lui emboîter le pas. Mais peut-être pas du côté des grands acteurs européens. Air France-KLM, qui s'était penché sur le dossier entre fin 2008 et début 2009, qui pourrait y voir matière à muscler son offre low cost portée aujourd'hui par Transavia ? La compagnie franco-néerlandaise se dit officiellement concentrée sur la reprise en cours du scandinave SAS et celle attendue de TAP Air Portugal. Alors que l'allemand Lufthansa doit gérer de son côté une situation interne délicate, tandis que l'anglo-espagnol IAG pourrait vouloir se concentrer sur son modèle premium.

Autre scénario possible, comme l'esquisse Tristan Thiebaut : l'offensive d'un acteur du tourisme. « Entrer au capital d'une compagnie low-cost permettrait à ce type de société de sécuriser son plan de transport, soutient l'expert. Cela garantit l'accès à une capacité aérienne stable pour acheminer les touristes depuis l'Europe vers des destinations « soleil » très prisées comme la Grèce, le Maghreb, le Portugal ou l'Espagne. » Les prochaines semaines pourraient être décisives pour l'un des poids lourds du secteur aérien européen.

Ryanair voit son empire des frais supplémentaires vaciller

La Tribune - 29 juin 2026

Après le Royaume-Uni et Bruxelles, la justice autrichienne s'attaque à son tour aux frais supplémentaires de Ryanair, signe d'une remise en cause croissante du modèle économique du géant européen du low cost. Le modèle économique de Ryanair, bâti sur des billets à prix cassés mais enrichi d'une multitude de frais annexes, fait face à une offensive réglementaire grandissante en Europe. Après le Royaume-Uni et l'Union européenne, c'est désormais la justice autrichienne qui s'attaque à ces suppléments jugés opaques ou abusifs.

La Cour suprême autrichienne a estimé illicites quatorze des quinze clauses de frais supplémentaires contestées par l'association de consommateurs VKI, ouvrant la voie à des remboursements pour les voyageurs concernés. Le jugement, rendu le 19 mai mais rendu public lundi, constitue un nouveau revers pour la compagnie irlandaise, dont les revenus annexes sont devenus un pilier de sa rentabilité.

Saisie dans le cadre d'une action collective menée par le VKI pour le compte du ministère autrichien des Affaires sociales, la justice s'est notamment penchée sur une série de frais facturés aux passagers : 55 euros pour un enregistrement à l'aéroport, 25 euros pour un enfant en bas âge ou encore 15 euros pour l'émission d'une carte d'embarquement. Des

montants qui dépassent parfois le prix du billet lui-même. Selon la Cour suprême, « les frais supplémentaires doivent être présentés de manière transparente », a souligné dans un communiqué Petra Leupold, responsable des interventions au VKI.

L'association dénonçait également le fait que certains de ces frais pouvaient être appliqués alors même que leur déclenchement relevait de la responsabilité de Ryanair. Elle estime désormais que « les consommateurs et consommatrices concernés qui ont payé des frais sur la base de ces clauses peuvent en demander le remboursement ». Pour la secrétaire d'État autrichienne chargée notamment de la protection des consommateurs, Ulrike Königsberger-Ludwig, cette décision rappelle un principe simple : « Quiconque réserve un vol doit savoir combien il coûte réellement. »

Une série de revers réglementaires

Cette décision s'inscrit dans une séquence de plus en plus difficile pour le transporteur irlandais, confronté à une remise en cause croissante de ses pratiques commerciales.

La semaine dernière, Ryanair avait déjà été contrainte de revoir sa politique de placement des familles sous la pression du régulateur britannique de la concurrence. Jusqu'ici, au moins un parent devait acheter un siège réservé pour garantir qu'il voyagerait aux côtés de ses enfants âgés de 2 à 11 ans. Une pratique désormais abandonnée pour les nouvelles réservations.

Le changement a été accueilli avec une certaine amertume par le directeur général Michael O'Leary. « Nous nous plierons à contrecœur à cette norme sectorielle, car nous ne voulons pas perdre de temps à expliquer à des régulateurs mal informés à quel point ils se méprennent » sur l'intérêt des consommateurs, avait-il déclaré.

Les familles qui renonceront au supplément se verront désormais attribuer gratuitement des sièges après l'enregistrement, mais le plus souvent à l'arrière de l'appareil. Les voyageurs souhaitant choisir précisément leur emplacement pourront toujours le faire, « moyennant des frais de réservation de siège ».

L'Europe serre la vis

Au-delà des décisions nationales, c'est l'ensemble du cadre réglementaire européen qui évolue. Les revenus annexes — choix du siège, bagages, embarquement prioritaire ou modifications de réservation — sont devenus un levier majeur de rentabilité pour les compagnies à bas coûts, mais suscitent désormais une vigilance accrue des autorités.

Le 12 juin, les institutions européennes sont ainsi parvenues à un accord politique visant à renforcer les droits des passagers. Le texte prévoit notamment d'interdire aux compagnies aériennes de facturer aux parents le fait de voyager à côté de leurs enfants. Il prévoit également la gratuité des corrections d'erreurs de nom commises lors de la réservation, alors que certaines compagnies, dont Ryanair, pouvaient réclamer jusqu'à 160 euros pour cette opération. Le compromis doit encore être formellement approuvé avant son entrée en vigueur au niveau européen.

Portugal : Lufthansa Group investit dans la maintenance pour consolider ses ambitions autour de TAP Air Portugal

Air Journal - 30 juin 2026

Alors que le processus de privatisation de TAP Air Portugal suscite l'intérêt des grands groupes aériens européens, Lufthansa Group multiplie les initiatives pour consolider sa présence au Portugal. Au-delà d'un simple développement industriel, ces investissements s'inscrivent dans une stratégie plus large visant à renforcer sa crédibilité et son ancrage local, dans la perspective d'une éventuelle prise de participation au capital de la compagnie nationale portugaise.

Lufthansa Technik, filiale maintenance aéronautique de Lufthansa Group, a officiellement lancé la construction d'un site de 55 000 m² à Santa Maria da Feira, au sud de Porto. Cet investissement de plusieurs centaines de millions d'euros doit permettre la création de 700 emplois qualifiés d'ici à la fin de la décennie et renforcer la position du Portugal comme hub européen du MRO.

Un investissement stratégique dans la maintenance aéronautique

Lufthansa Technik a franchi une étape clé lundi avec la pose de la première pierre de sa future installation industrielle au Portugal. Créée en 2024, sa filiale Lufthansa Technik Portugal sera dédiée à la réparation de pièces moteurs et de composants aéronautiques, un segment à forte valeur ajoutée du marché du MRO (Maintenance, Repair and Overhaul).

Lufthansa Technik, considéré comme l'un des leaders mondiaux du secteur aux côtés d'Air France Industries KLM Engineering & Maintenance ou encore ST Engineering, entend ainsi étendre ses capacités industrielles et sécuriser sa chaîne de maintenance en Europe. L'entrée en service du site est prévue pour 2028.

Lisbonne salue un projet structurant

Présent lors de la cérémonie, le Premier ministre portugais Luís Montenegro a souligné la portée nationale du projet : « Nous sommes ici pour servir l'intérêt du pays, en promouvant une stratégie de développement avec nos partenaires Lufthansa Technik et le groupe Lufthansa. Nous sommes les premiers garants de la pérennité de cette relation. Je suis convaincu que nous renforcerons nos liens politiques, économiques et professionnels avec l'Allemagne. »

L'investissement bénéficie notamment du soutien de l'agence publique AICEP (Agence pour l'investissement et le commerce extérieur du Portugal), avec laquelle un accord final sur les incitations économiques a été signé.

Le directeur général de Lufthansa Group, Carsten Spohr, a insisté sur le rôle croissant du Portugal dans la stratégie du groupe : « Ce chantier à Santa Maria da Feira est un symbole fort de notre engagement durable. Depuis plus de 70 ans, nous sommes présents au Portugal. Avec cet investissement, nous créons 700 emplois hautement qualifiés et positionnons le pays comme un pilier de la maintenance aéronautique européenne. » Il a également rappelé l'intérêt du groupe pour TAP Air Portugal, dans un contexte où la compagnie aérienne portugaise reste un actif stratégique convoité en Europe, notamment pour ses liaisons vers l'Amérique du Sud et l'Afrique.

Un écosystème aéronautique en expansion

Au-delà de cette seule usine, Lufthansa développe une stratégie plus large au Portugal, incluant un hub TravelTech et intelligence artificielle dans le nord du pays ; le lancement de

l'antenne locale de help alliance, l'ONG du groupe et une montée en puissance globale de ses activités industrielles et numériques. Aujourd'hui, sept compagnies du groupe Lufthansa (dont SWISS, Austrian, Brussels Airlines ou Eurowings) desservent le Portugal avec environ 353 vols hebdomadaires vers Lisbonne, Porto, Faro, Madère et les Açores. Le groupe emploie déjà plus de 500 personnes dans le pays et ambitionne de dépasser 1 000 emplois directs à moyen terme.

Un projet clé pour l'industrie locale

« Ce projet renforcera la position du Portugal comme un hub européen de premier plan dans la maintenance aéronautique », a déclaré Madalena Oliveira e Silva, présidente de l'AICEP. Le maire de Santa Maria da Feira, Amadeu Albergaria, évoque quant à lui « un tournant dans l'histoire récente de la ville », avec à la clé « plus d'industrie, plus d'emplois qualifiés et une reconnaissance internationale accrue ».

Avec Air France-KLM, le groupe Lufthansa figure parmi les principaux candidats à une entrée au capital de TAP Air Portugal, dans le cadre du processus de privatisation relancé par le gouvernement portugais. S'il ne conditionne pas directement l'issue du processus, cet investissement pourrait renforcer la crédibilité de Lufthansa dans sa candidature.

Comment Booking veut devenir le guichet unique du voyage face à Airbnb et à Uber

Les Echos - 29 juin 2026

Face à une concurrence accrue et notamment celle des plateformes d'IA, le groupe accélère sa transformation en un écosystème complet de voyages intégrant hébergements, vols et activités.

Non content d'être la première agence de réservation d'hébergements en ligne, Booking veut devenir le guichet unique du voyage. Selon une étude d'Oxford Economics commandée par la plateforme, les réservations via Booking ont généré 691 milliards d'euros de valeur économique en Europe l'an dernier. Une manne dont l'entreprise cherche à capter une part croissante.

Pour y parvenir, l'agence de voyages numérique accélère sa stratégie « connected trip ». Location de voiture, réservation de vols, activités touristiques : le groupe a multiplié ces dernières années les services annexes à la réservation d'hébergement, parfois assortis d'avantages tels que des réductions ou des coupe-files. L'ambition est de fluidifier l'expérience « grâce à un support de bout en bout », précise le groupe.

L'IA comme moteur

« Ce n'est pas un concept nouveau : le voyage à forfait existe depuis 150 ans. Thomas Cook a commencé dans les années 1800, en proposant un forfait billet de train et un spectacle à Londres. C'était déjà une sorte de voyage connecté, pour ainsi dire », souligne son PDG Glenn Fogel auprès des « Echos ».

Mais l'intelligence artificielle (IA) donne une nouvelle dimension à cette stratégie. Alors que les transactions « connected trip » ont connu une croissance à deux chiffres au premier trimestre, Booking mise sur la technologie pour poursuivre cette dynamique. « Je dis toujours que notre mission est de faciliter l'accès au monde, et l'utilisation des modèles d'IA

nous aide à mieux faire ce travail », formule Glenn Fogel. Booking a notamment annoncé en mai plusieurs innovations pour fluidifier la location de voiture, via l'application Booking.com intégrée à ChatGPT.

« Pour le voyageur, il existe de nouvelles façons de rechercher. Il y a des planificateurs de voyages IA que nous avons dans toutes nos différentes marques à différents stades, que ce soit Booking.com ou Priceline, pour leur faciliter la vie », explique Glenn Fogel.

Concurrence accrue

Booking accélère sa transformation en plateforme tout-en-un dopée à l'IA, mais il n'est pas seul dans cette course. Airbnb a lancé l'an dernier un service de réservation d'expériences touristiques, et plus récemment annoncé l'intégration de plusieurs services « dédiés à chaque étape du voyage, de l'arrivée au départ », dont la livraison de courses ou la location de véhicules.

Uber s'est quant à lui associé à Expedia pour proposer une option de réservation d'hôtels, dans la même optique de devenir « une application pour tout », capable « d'aider les gens à se déplacer, à recevoir des livraisons et désormais à voyager, le tout au même endroit », avait énuméré Dara Khosrowshahi, PDG de la plateforme.

Mais Booking estime disposer d'une longueur d'avance sur ses concurrents. « Ce qui compte est d'avoir la meilleure technologie pour personnaliser l'offre, d'avoir le plus large choix d'activités, de transport, estime Glenn Gogel. Nous avons l'avantage d'être dans ce domaine depuis un certain temps et nous enregistrons ainsi de très bonnes performances sur l'activité réservation de vols par exemple, quand d'autres commencent tout juste à y réfléchir. »

Accusations de position dominante

L'extension de l'emprise de Booking à l'ensemble des étapes du voyage pourrait renforcer la dépendance des fournisseurs de services à son égard. La plateforme est déjà régulièrement accusée par les hôteliers d'utiliser sa position dominante pour leur imposer des conditions défavorables, si ce n'est illicites. Booking a notamment été épinglé par la DGCCRF en France pour pratiques restrictives de concurrence envers les hôteliers français.

Cette domination pourrait toutefois être remise en question par les plateformes d'IA elles-mêmes, susceptibles, selon certains observateurs, de devenir les futures agences de voyages. Un scénario inenvisageable, selon Glenn Fogel. L'avenir reposerait, pour lui, davantage sur une collaboration que sur une opposition frontale, les modèles d'IA ayant besoin d'acteurs disposant de contenus et d'infrastructures de réservation fiables pour fonctionner.

Les marchés en semblent moins convaincus : ce risque de désintermédiation par l'IA, auquel se sont ajoutées les incertitudes géopolitiques, a fait plonger le titre de l'entreprise d'environ 14 % depuis le début de l'année. Mais si le contexte international a bien contraint Booking à revoir ses perspectives de croissance, Glenn Fogel estime que les marchés suivent parfois une logique trop court-termiste.

« Le voyage est une activité volatile. Il y aura toujours de bonnes périodes, et puis il y aura des événements terribles », reconnaît-il tout en rappelant que le secteur s'est systématiquement relevé des crises passées. Et d'insister : « L'essentiel est de continuer à améliorer nos services et produits pour que, sur le long terme, on continue à surpasser le taux de croissance du marché. »

Pourquoi le Club Med s'ouvre aux agences de voyages en ligne

Les Echos - 29 juin 2026

Dans le cadre de sa nouvelle phase d'expansion, le Club Med va s'appuyer sur de nouveaux canaux de distribution numérique. Un choix qui peut surprendre.

Le Club Med adapte sa stratégie de distribution pour élargir son empreinte. Alors que la marque au trident a annoncé il y a quelques mois une nouvelle phase d'expansion majeure, ses séjours seront bientôt réservables via des agences de voyages en ligne (OTA, pour « online travel agencies »), rapportait récemment « L'Echo touristique ».

Jusqu'à présent, le Club Med privilégiait une distribution en direct et semi-direct par le biais de ses franchises, qui représentent aujourd'hui environ 70 % de ses ventes. Ses séjours sont aussi revendus par quelque 700 agences physiques en France.

Marchés émergents

Le spécialiste du « all-inclusive » n'a pas précisé, pour l'heure, le nom des OTA choisies. Caroline Launois-Beaurain, vice-présidente chargée des ventes numériques, produits et expérience du Club Med, a indiqué qu'il devrait s'agir d'acteurs aux profils variés, certains mondiaux, d'autres plus locaux ou spécialisés. Leur identité devrait être connue d'ici à la fin de l'année 2026.

Cette évolution vise à accroître la visibilité du Club Med sur l'ensemble de ses marchés, présents et futurs. Forte de plus de 1,4 million de clients dans le monde, la marque française qui compte quelque 60 resorts (répartis dans 25 pays) a annoncé en avril son ambition de porter leur nombre à 100 d'ici à 2035.

Plusieurs nouvelles destinations ont déjà été annoncées. Le groupe va notamment signer son retour aux Etats-Unis, quatre ans après avoir fermé son dernier établissement du pays, en Floride. La marque prévoit par ailleurs l'ouverture d'un resort haut de gamme à Sainte-Croix, dans les îles Vierges américaines, attendu fin 2027 - un investissement de 75 millions de dollars.

Le groupe veut aussi se renforcer sur certains marchés dits émergents et à fort potentiel, notamment en Asie, où la progression des classes moyennes devrait alimenter l'essor de l'industrie touristique à long terme. Malgré des inégalités sociales toujours marquées, une part importante des consommateurs pourrait y acquérir un pouvoir d'achat suffisant pour voyager dans les années à venir.

Une stratégie à contre-courant

Le choix du Club Med de s'appuyer sur les OTA pour accompagner cette nouvelle phase de développement peut néanmoins surprendre. Ces dernières années, les grandes plateformes, comme Booking et Expedia, ont été régulièrement critiquées par les professionnels de l'hébergement pour leur position dominante sur le marché de la distribution.

Chez les hôteliers, la tendance est plutôt au développement des canaux de distribution directe, notamment à travers les programmes de fidélité, pour réduire la dépendance à

l'égard de ces intermédiaires. L'enjeu principal est d'améliorer les marges en évitant les commissions de ces plateformes de réservation, généralement de l'ordre de 15 à 25 %.

