Études de l'Ifri

EMIRATES AIRLINE, ETIHAD AIRWAYS ET QATAR AIRWAYS

Des compagnies aériennes d'envergure mondiale au service du rayonnement des émirats de Dubaï, d'Abou Dabi et du Qatar

Julien LEBEL

Juillet 2019

ifri 1979 2019

Programme Turquie/Moyen-Orient

L'Ifri est, en France, le principal centre indépendant de recherche, d'information et de débat sur les grandes questions internationales. Créé en 1979 par Thierry de Montbrial, l'Ifri est une association reconnue d'utilité publique (loi de 1901). Il n'est soumis à aucune tutelle administrative, définit librement ses activités et publie régulièrement ses travaux.

L'Ifri associe, au travers de ses études et de ses débats, dans une démarche interdisciplinaire, décideurs politiques et experts à l'échelle internationale.

Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que la responsabilité de l'auteur.

ISBN : 979-10-373-0037-9
© Tous droits réservés, Ifri, 2019.

Comment citer cette publication :
Julien Lebel, « Emirates Airline, Etihad Airways et Qatar Airways : des compagnies aériennes d'envergure mondiale au service du rayonnement des émirats de Dubaï, d'Abou Dabi et du Qatar », *Études de l'Ifri*, Ifri, juillet 2019.

Ifri

27 rue de la Procession 75740 Paris Cedex 15 – FRANCE

Tél. : +33 (0)1 40 61 60 00 – Fax : +33 (0)1 40 61 60 60

E-mail : accueil@ifri.org

Site internet : Ifri.org

Auteur

Julien Lebel est docteur en géographie de l'Institut français de géopolitique (IFG – Université Paris 8). Ses recherches portent sur le transport aérien civil, et notamment la façon dont les acteurs politiques utilisent les liaisons aériennes pour gagner en influence et promouvoir leurs intérêts à différentes échelles géographiques. Il s'intéresse plus largement aux réseaux de transport, aux questions de développement régional et aux relations internationales.

Résumé

Les aéroports des émirats du Golfe constituent aujourd'hui des plateformes de transit majeures au sein des réseaux aériens mondiaux. Bien au-delà d'une localisation géographique présentée comme « avantageuse », un tel développement résulte avant tout des ambitions portées par des acteurs politiques soucieux de garantir leur maintien au pouvoir. Cela s'est tout particulièrement traduit par la création des « compagnies du Golfe », à savoir Emirates Airline (Dubaï), Etihad Airways (Abou Dabi) et Qatar Airways (Doha). Toutefois, les trois émirats ne mènent pas des stratégies identiques. Dans un contexte d'instabilité à l'échelle du Moyen-Orient, il convient de s'intéresser aux dynamiques de développement de ces mêmes compagnies qui symbolisent le rayonnement mondial de petites mais puissantes entités politiques sur la scène internationale.

Sommaire

INTRODUCTION **9**

DES « ETATS DE LA TRÊVE » SOUS TUTELLE BRITANNIQUE À L'ÉMERGENCE DE PUISSANTES ENTITÉS INDÉPENDANTES **11**

L'essor des enjeux aériens dans le Golfe sur fond de rivalités locales **11**

La formation des émirats du Golfe, un processus marqué par l'évolution des intérêts britanniques *11*

Le développement précoce du transport aérien : entre rentes financières et légitimation du pouvoir des familles régnantes *13*

Des stratégies de développement visant à garantir la pérennité du pouvoir des familles régnantes **17**

De la découverte des hydrocarbures à la gestion de puissants fonds souverains *17*

Une insertion réussie dans les réseaux de la mondialisation contemporaine *22*

DES OBJECTIFS ET DES DYNAMIQUES DE DÉVELOPPEMENT PROPRES À CHAQUE TERRITOIRE **29**

Dubaï : la stratégie du hub mondial soutenue par un « *branding* » soigné **29**

Un essor à contre-courant des dynamiques internationales *29*

La construction d'un hub mondial s'appuyant notamment sur l'essor de trafics divers *32*

Abou Dabi : l'impératif du maintien de la cohésion de la Fédération des Emirats arabes unis dans le cadre d'un leadership assumé **34**

Une rivalité persistante face à Dubaï *34*

Les défis du maintien de la cohésion de la Fédération *36*

Le Qatar : l'affranchissement d'un environnement régional instable au travers d'une diplomatie tous azimuts **40**

Une puissante volonté politique, couplée aux larges revenus issus de l'industrie gazière *40*

La construction de multiples partenariats s'accompagnant d'une influence internationale croissante *42*

LA CROISSANCE DES COMPAGNIES DU GOLFE ET DES HUBS ASSOCIÉS, UN FACTEUR IMPORTANT DES TRANSFORMATIONS À L'ŒUVRE DE LA CONNECTIVITÉ AÉRIENNE MONDIALE 45

Un bouleversement des réseaux de routes aériennes qui fait débat 45

Des enjeux stratégiques en matière de concurrence et de connectivité aérienne 45

Les compagnies du Golfe comme outils de soft power *..... 47*

La pérennité des hubs du Golfe en question 50

Des conflits et tensions qui ne sont pas sans conséquences pour le trafic aérien à travers le Moyen-Orient 50

Entre concurrence exacerbée et absence de durabilité des modèles, quelles évolutions futures pour les compagnies du Golfe ? 54

CONCLUSION 61

Introduction

L'intérêt porté par certains dirigeants des émirats du Golfe au transport aérien civil remonte bien avant l'apparition de rentes financières massives, qui permettent aujourd'hui de soutenir les stratégies de développement d'Emirates Airline, Etihad Airways et Qatar Airways. L'importance pour les Britanniques de maintenir des routes maritimes puis aériennes pour rejoindre le sous-continent indien jusqu'à l'indépendance de cette même région a conféré au Golfe persique une dimension stratégique certaine.

Dans un contexte de rivalité entre l'Arabie Saoudite et l'Iran, mais aussi de diversification économique et d'affirmation sur la scène diplomatique internationale, les émirats de Dubaï, d'Abou Dabi et du Qatar poursuivent aujourd'hui des stratégies ambitieuses dans le domaine aérien. Or la croissance des compagnies du Golfe n'est pas sans conséquences pour les autres transporteurs, tant au Moyen-Orient que sur les autres continents ; elle entraîne aussi une véritable transformation de la connectivité aérienne mondiale.

Les multiples lignes aériennes qui relient les émirats du Golfe aux autres pays reflètent les contacts et les liens d'interdépendance qui se sont développés entre différents acteurs à travers la planète, sur fond de croissance des flux touristiques (le plus souvent en transit), de renforcement des coopérations diplomatiques et sécuritaires, mais aussi d'extension des investissements réalisés par les fonds souverains du Golfe dans des États tiers. Ainsi, un nombre croissant d'acteurs internationaux est concerné par les évolutions que nous allons décrire.

Cette étude vise à comprendre les origines et les motivations d'un développement inédit dans l'histoire de l'aviation commerciale, permettant aujourd'hui le rayonnement des émirats de Dubaï, d'Abou Dabi et du Qatar sur la scène internationale, à travers l'expansion de compagnies aériennes de renommée mondiale. Il convient chemin faisant de s'interroger sur les conséquences d'une telle stratégie et sur la durabilité des modèles de fonctionnement des compagnies du Golfe, particulièrement face aux bouleversements régionaux qui se profilent pour les prochaines années.

Des « États de la Trêve » sous tutelle britannique à l'émergence de puissantes entités indépendantes

L'essor des enjeux aériens dans le Golfe sur fond de rivalités locales

La formation des émirats du Golfe, un processus marqué par l'évolution des intérêts britanniques

En s'impliquant progressivement dans une région qui constituait un espace de transit stratégique vers le sous-continent indien, le Royaume-Uni a joué un rôle important dans l'affirmation plus ou moins rapide des différents émirats du Golfe. L'influence britannique s'est tout particulièrement opérée à travers la signature d'accords de non-agression qui ont été soumis dès le début du XIXe siècle à des membres éminents des tribus basées sur les côtes septentrionales de la péninsule arabique. Cette volonté de pacifier la région découlait avant tout du souhait des Britanniques d'assurer la sécurité de leurs routes maritimes rejoignant le sous-continent indien.

La tribu Bani Yas, basée dans la région d'Abou Dabi, a particulièrement profité de l'influence du Royaume-Uni qui est venue affaiblir ses concurrents de l'époque, les Qawasim, installés dans la péninsule du Ras Musandam. Ces derniers étant relativement puissants dans le commerce maritime régional, les Britanniques ont cherché à limiter leur essor[1]. C'est dans un tel contexte qu'Abou Dabi a pu émerger comme le plus influent centre de pouvoir politique et militaire sur la rive méridionale du Golfe persique au cours du XIXe siècle.

La souveraineté de Dubaï a, quant à elle, longtemps oscillé entre les Bani Yas et les Qawasim, avant d'échapper à Abou Dabi en devenant une entité autonome. Alors que les premiers traités de non-agression soumis par le Royaume-Uni à certains dirigeants de la côte remontaient à 1820,

1. F. Heard-Bey, *Les Émirats arabes unis*, Paris, Karthala, 1999.

date à laquelle Dubaï n'était pas encore indépendante, les Britanniques n'ont pas hésité à en faire signer de nouveaux en 1835 afin d'élever Dubaï au même rang que celui de ses voisins. Cette stratégie visant à favoriser les divisions dans la région a permis au Royaume-Uni de s'assurer qu'aucun bloc trop puissant ne puisse émerger et remettre en cause le maintien de ses routes maritimes[2].

Plus à l'ouest, le Qatar et Bahreïn doivent leur développement à l'installation de la tribu Bani Utbah – dont fait partie la famille Khalifa, régnant actuellement à Bahreïn –, originaire du Koweït et ayant décidé de s'implanter à la fin du XVIIIe siècle sur la côte ouest qatarie. Rapidement, ceux-ci s'emparent de l'archipel bahreïni et décident par la suite de transférer leur industrie perlière jugée plus prometteuse à Bahreïn. Alors que le Koweït et Bahreïn ont vu naître une véritable communauté de marchands ayant une certaine influence économique et politique, le Qatar est resté en retrait d'une telle dynamique. Les conséquences sont encore visibles aujourd'hui puisque l'émir Tamim bin Hamad Al Thani, actuellement à la tête de l'émirat, concentre l'ensemble des pouvoirs et ne fait pas l'objet de véritables contestations de la part de la population.

L'influence croissante de la famille Al Thani s'est opérée à travers des jeux d'alliance avec d'autres tribus de la péninsule, ce qui n'a pas manqué de susciter des tensions avec les Khalifa qui, depuis Bahreïn, considéraient le Qatar comme partie intégrante de leur zone d'influence. L'intervention des Britanniques s'est ici aussi avérée déterminante pour la reconnaissance du Qatar comme une entité politique distincte de Bahreïn lorsque le Royaume-Uni a imposé en 1868 un accord entre les deux voisins ennemis, toujours dans l'optique de pacifier la région[3].

L'essor des dynasties régnant actuellement sur les émirats du Golfe s'est donc appuyé sur les différents traités que celles-ci ont signés avec les Britanniques au cours des XIXe et XXe siècles. De tels accords leur ont conféré une certaine légitimité pour gouverner sur des entités politiques nouvellement créées. Cette dynamique permet notamment de mieux comprendre la réalité de la frontière floue qui existe aujourd'hui entre les institutions gouvernementales et les familles au pouvoir, l'essor des deux étant historiquement lié.

La survie et l'autonomie de ces entités politiques de taille réduite dans la première moitié du XXe siècle résultent surtout du maintien de la présence britannique dans la région. De fait, l'Iran affirmait à la même

2. C. Davidson, *Dubai: The Vulnerability of Success*, Londres, Hurst & Company, 2008.
3. M. Gray, *Qatar: Politics and the Challenges of Development*, Londres, Lynne Rienner Publishers, 2013.

époque sa souveraineté, tandis que l'Arabie Saoudite se formait progressivement au travers des conquêtes d'Ibn Saoud sur la péninsule arabique. Outre ces dynamiques externes, des menaces internes ont également pesé sur la stabilité et le développement des émirats du Golfe : ceux-ci abritent une population limitée et dispersée, et les allégeances fluctuantes de certaines tribus auprès des familles régnantes ont pu fragiliser certains dirigeants. Le déclin brutal de l'économie perlière – qui constituait à l'époque la principale source de revenus pour de nombreuses familles –, découlant de la crise économique de 1929 dans les pays occidentaux (chute de la demande) et de l'arrivée sur le marché des perles de culture japonaises (chute des prix), a également largement affecté l'économie locale[4].

Pour se prémunir d'éventuelles critiques émanant des populations locales, le Royaume-Uni s'est attaché à asseoir la légitimité des familles régnantes, en mettant en place un système de concessions assurant des revenus aux émirs, ce qui leur conférait un réel pouvoir tout en les distinguant du reste de la population.

Le développement précoce du transport aérien : entre rentes financières et légitimation du pouvoir des familles régnantes

C'est notamment à travers le développement du transport aérien que les émirats du Golfe ont émergé au cours du XXe siècle. À la fin des années 1920, le système de rentes mis en place par les Britanniques comportait le versement de taxes en échange de l'octroi de droits d'atterrissage pour les appareils de la compagnie Imperial Airways, ancêtre de la British Overseas Airways Corporation (BOAC). Pour relier Bassora à Bombay, ainsi que Le Caire à Karachi, les avions britanniques devaient en effet faire escale dans le Golfe où ils s'approvisionnaient en carburant. Alors que certains dirigeants locaux sont restés méfiants et peu enclins à accorder des droits d'atterrissage aux appareils d'Imperial Airways, d'autres émirs ont été réceptifs aux offres des Britanniques : Sharjah puis Dubaï se sont rapidement montrés intéressés, tandis qu'Abou Dabi et Ras Al Khaimah ont dans un premier temps refusé. C'est pourquoi les Britanniques ont aménagé en 1939 de bonnes infrastructures aéroportuaires sur le territoire de Sharjah, permettant à Imperial Airways d'opérer ses vols dans de

4. F. Heard-Bey, *Les Émirats arabes unis*, *op. cit.*

meilleures conditions et faisant de l'émirat la seule entité régionale disposant d'un tel aménagement pendant plusieurs décennies[5].

De son côté, Dubaï ne percevait à l'époque des taxes aériennes qu'à travers l'atterrissage d'hydravions dans la crique de la ville, ce qui assurait un revenu confortable à l'émirat, sans pour autant lui permettre de rivaliser avec le dynamisme de Sharjah. Said Al Maktoum, à la tête de Dubaï, ne manquait cependant pas d'acheter sur ses propres fonds les sièges libres à bord des appareils desservant l'émirat afin de soutenir artificiellement la demande et donc d'assurer la pérennité des accords conclus avec le Royaume-Uni et les nombreux avantages qui en découlaient[6]. On peut ainsi souligner l'implication personnelle de l'émir de Dubaï dans les questions aéronautiques qui étaient déjà perçues à l'époque comme primordiales pour la sécurité et l'économie de l'émirat, et ce bien avant la création de la compagnie Emirates Airline en 1985.

Alors que Sharjah tirait d'importants bénéfices de sa position stratégique dans le réseau des routes aériennes britanniques, Dubaï pouvait compter sur la présence d'une communauté active de marchands basés sur son territoire. L'émirat avait en effet dès le début du XXe siècle mis en œuvre des politiques volontaristes visant à faciliter l'installation de nouveaux ressortissants, notamment à travers l'octroi de terrains pour des migrants arrivant de Perse, ou encore le retrait des barrières douanières[7]. Positionnée de façon centrale sur la côte de la Trêve, entre le Qatar et Ras Al Khaimah, Dubaï a ainsi pu s'ériger en véritable centre de redistribution pour l'ensemble du littoral, tout en concurrençant son voisin perse, le port de Lingah, pour le transit des marchandises vers l'Inde[8].

Dès les années 1940, il est d'ailleurs avéré que Dubaï supplante largement son voisin Sharjah puisque l'émirat concentre la quasi-totalité des activités économiques de la côte et enregistre une forte croissance démographique, à tel point que les Britanniques déménagent rapidement leurs services administratifs régionaux de Sharjah à Dubaï. La famille Al Maktoum entreprend également dès 1958 le dragage de la baie de la ville afin de renforcer l'attractivité du port maritime local et d'accueillir des navires plus importants[9].

5. C. Davidson, *Dubai: The Vulnerability of Success*, *op. cit*.
6. *Ibid*.
7. *Ibid*.
8. F. Heard-Bey, *Les Émirats arabes unis*, *op. cit*.
9. *Ibid*.

Il devient très vite nécessaire aux yeux de Rashid Al Maktoum d'aménager un aéroport sur le territoire de l'émirat afin de faciliter son rayonnement international, ce à quoi s'oppose Sharjah, craignant d'être définitivement dépassé par son ambitieux voisin. Les Britanniques ne jugeant pas l'infrastructure nécessaire, c'est l'émir qui prend en charge le financement de l'ensemble des travaux qui s'achèveront au cours des années 1960. Rapidement, Gulf Aviation (ancêtre de Gulf Air, aujourd'hui basée à Bahreïn) et Kuwait Airways ouvrent des liaisons vers Dubaï, tandis que la British Overseas Airways Corporation (BOAC, successeur d'Imperial Airways) refuse de desservir l'émirat, jugeant l'escale non rentable. La compagnie britannique finit pourtant par ouvrir des liaisons, tandis que l'émir Rashid réplique la stratégie de son père en achetant à l'avance des sièges sur les vols de la BOAC et en assurant personnellement au transporteur un minimum de 60 % de places vendues à bord de chaque rotation, ce qui était considéré comme le seuil nécessaire pour maintenir l'exploitation des vols[10].

Dans un contexte de restrictions budgétaires et de dénonciation croissante des stratégies impérialistes des États occidentaux portée par l'opinion publique, les Britanniques annoncent en 1967 leur intention de mettre fin à leur présence sur les territoires situés à l'est d'Aden, une décision qui concerne donc les émirats du Golfe. La nouvelle est accueillie dans l'appréhension par les familles régnantes dont le pouvoir s'appuie sur la bienveillance du Royaume-Uni, à tel point que l'émir Rashid (Dubaï) et l'émir Zayed (Abou Dabi) tentent de négocier une prolongation de la présence britannique, en se montrant prêts à la financer dans son intégralité. Londres maintient cependant sa décision, tandis que les émirats entament des négociations laborieuses pour créer une fédération regroupant différentes entités du Golfe anciennement sous tutelle britannique. Elle naîtra finalement sans la participation de Bahreïn et du Qatar.

L'indépendance des émirats du Golfe en 1971 marque un renforcement des stratégies individuelles, ce que l'on retrouve dans le secteur aérien. Au lendemain du retrait britannique, le contrôle de Gulf Air est assuré de façon conjointe par les émirats de Bahreïn, du Qatar, d'Abou Dabi et du sultanat d'Oman[11]. Cependant, la compagnie est particulièrement bien implantée à Manama où la monarchie, consciente de ses réserves limitées en hydrocarbures, met de façon précoce l'accent sur une ambitieuse

10. C. Davidson, *Dubai: The Vulnerability of Success*, *op. cit.*
11. P. Hooper, S. Walker, C. Moore et Z. Al Zubaidi, « The Development of the Gulf Region's Air Transport Networks – The First Century », *Journal of Air Transport Management*, Elsevier, 2001, p. 325-332.

politique de diversification pour ériger l'archipel en centre financier de niveau mondial.

Le Koweït lance quant à lui sa compagnie nationale, Kuwait Airways, en 1954, alors qu'il commence à accumuler des revenus issus de l'exploitation des hydrocarbures. Toutefois, les familles régnantes du Koweït et de Bahreïn apparaissent freinées dans leurs projets d'essor sur la scène internationale, qui ne peuvent être menés de façon unilatérale face à une société civile active et mobilisée au sein d'institutions plus démocratiques qu'au Qatar et aux Émirats arabes unis. L'invasion irakienne du Koweït au début des années 1990 et l'ombre portée constante de l'Iran sur Bahreïn et sa majorité chiite face à une famille régnante sunnite conduisent en outre les dirigeants locaux à concentrer leurs actions sur d'autres secteurs, délaissant le transport aérien et ouvrant la voie à une concurrence basée au sein des émirats voisins.

Ne pouvant se satisfaire des liaisons de Gulf Air partagées entre les différents émirats, Dubaï, le Qatar, puis Abou Dabi se lancent alors chacun à leur tour dans la création de leur propre compagnie aérienne, sur laquelle ils exerceront un contrôle total. Les revenus issus de l'exploitation des hydrocarbures (notamment au Qatar et à Abou Dabi) ainsi que l'émergence d'une plateforme commerciale à Dubaï, permettront aux trois émirats de disposer d'importantes ressources qui serviront à poursuivre des projets de développement ambitieux[12].

Emirates Airline (1985), Qatar Airways (1993) et Etihad Airways (2003) apparaissent aujourd'hui comme de véritables outils stratégiques au service des politiques mises en œuvre par leurs territoires d'ancrage. Cela s'observe notamment sur le plan économique puisque le développement du secteur aérien vient appuyer la diversification des activités des émirats (promotion des secteurs touristique ou financier), tandis que l'existence d'un réseau aérien mondial au départ de chacune des entités renforce leur visibilité internationale. Parallèlement, les nouvelles liaisons aériennes illustrent les relations d'interdépendance qui se développent entre de nombreux autres États à l'échelle mondiale.

12. K. Ulrichsen, « Gulf Airlines and the Changing Map of Global Aviation », Center for the Middle East, Rice University's Baker Institute for Public Policy, 2015, disponible sur : https://scholarship.rice.edu.

Des stratégies de développement visant à garantir la pérennité du pouvoir des familles régnantes

De la découverte des hydrocarbures à la gestion de puissants fonds souverains

L'indépendance des émirats du Golfe en 1971 s'est accompagnée d'un essor important des industries pétrolières et plus tardivement gazières. Ces dernières ont favorisé le développement d'Abou Dabi et du Qatar, tandis que l'émirat de Dubaï a pu s'appuyer sur son dynamisme commercial, ses réserves en hydrocarbures étant limitées sur son territoire. Ainsi, les revenus provenant des concessions pétrolières, des exportations d'hydrocarbures et des activités liées aux échanges commerciaux ont permis la constitution d'importants fonds souverains dans la région, ces derniers apparaissant aujourd'hui parmi les plus puissants de la planète.

Les activités des entreprises basées à Dubaï, Abou Dabi et Doha – à commencer par les compagnies aériennes locales – dépendent de ces institutions financières avec lesquelles elles entretiennent des liens plus ou moins directs : l'Investment Corporation of Dubai (ICD) détient Emirates Airline depuis 2008[13], tandis que la *Qatar Investment Authority* (QIA) participe directement aux activités de Qatar Airways suite au rachat par l'État d'une partie de la compagnie en 1999, puis de la totalité en 2013 (les différents actionnaires ont toujours été des proches du pouvoir, ce qui ne laisse aucun doute quant à l'implication des dirigeants qataris depuis la création du transporteur en 1993). Enfin, Etihad Airways est présidée par Hamed Al Nahyan qui figure également parmi les dirigeants de l'Abou Dabi Investment Authority (ADIA).

L'exploitation et l'exportation d'hydrocarbures représentent encore une part importante du PIB dans de nombreuses monarchies du Golfe. Alors que les fonds souverains permettent le financement d'infrastructures assurant le développement d'activités en dehors des industries pétrolière et gazière, les différents projets de diversification dépendent directement des revenus issus des hydrocarbures. Il reste donc difficile d'envisager l'essor de nouveaux secteurs sans réels liens avec les rentes énergétiques.

Le schéma 1 propose un schéma du système permettant de maintenir la stabilité des émirats du Golfe, dont Dubaï, Abou Dabi et le Qatar. Les stratégies mises en œuvre par les familles régnantes reposent notamment

13. « Dubai Moves Ownership of Emirates, Dnata to ICD », *Reuters*, 30 décembre 2008, disponible sur : www.reuters.com.

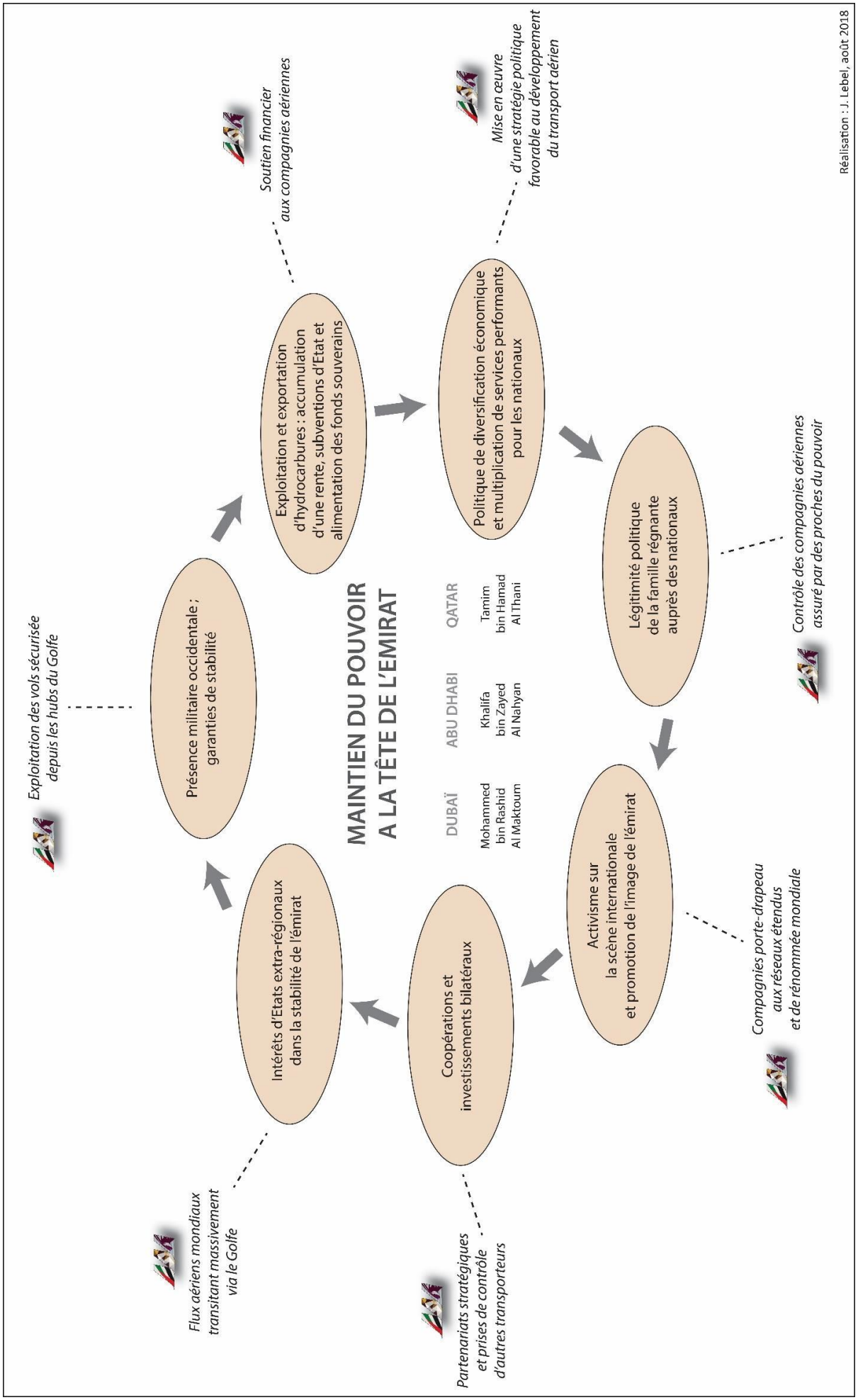
sur les larges réserves financières dont disposent les trois émirats. Celles-ci leur permettent de mener des politiques de diversification économique pour préparer « l'après-pétrole », tandis que la population nationale bénéficie au quotidien de subventions généreuses, éliminant toutes formes de contestation sociale potentielle.

Les familles régnantes s'appuient sur l'image de réussite économique de leur territoire, qui leur confère une certaine forme de légitimité. Parallèlement, leur implication directe dans le développement de différents secteurs d'activité, tel que le transport aérien, ne fait l'objet d'aucune critique locale. Enfin, les dirigeants des émirats du Golfe développent un certain activisme sur la scène internationale, renforçant leur visibilité à l'échelle mondiale.

L'important réseau déployé par Emirates Airline, Qatar Airways et Etihad Airways participe pleinement d'une telle dynamique. Les multiples liaisons existantes matérialisent les coopérations et investissements bilatéraux qui se développent entre leurs territoires d'ancrage et des États tiers. En faisant transiter un grand nombre de voyageurs internationaux par leurs hubs, les compagnies du Golfe viennent aussi renforcer le caractère stratégique de ces nœuds majeurs au sein des réseaux aériens internationaux, dont l'instabilité potentielle affecterait de nombreux acteurs externes à la région. Les partenaires des émirats sont en retour de plus en plus enclins à s'assurer de la stabilité de ces pays où ils disposent d'intérêts croissants (signatures de contrats commerciaux, coopérations économiques et diplomatiques, etc.).

C'est dans un tel contexte que certaines puissances tierces – en premier lieu les États-Unis, le Royaume-Uni et la France – ont choisi d'implanter leur présence militaire dans les émirats du Golfe. Leur implication permet aux autorités locales de garantir leur sécurité, assurant un environnement stable au développement des activités locales (extraction des hydrocarbures, croissance du secteur aérien, essor du tourisme, etc.).

Schéma 1. La stabilité des monarchies du Golfe, un modèle fragile aux multiples paramètres interdépendants



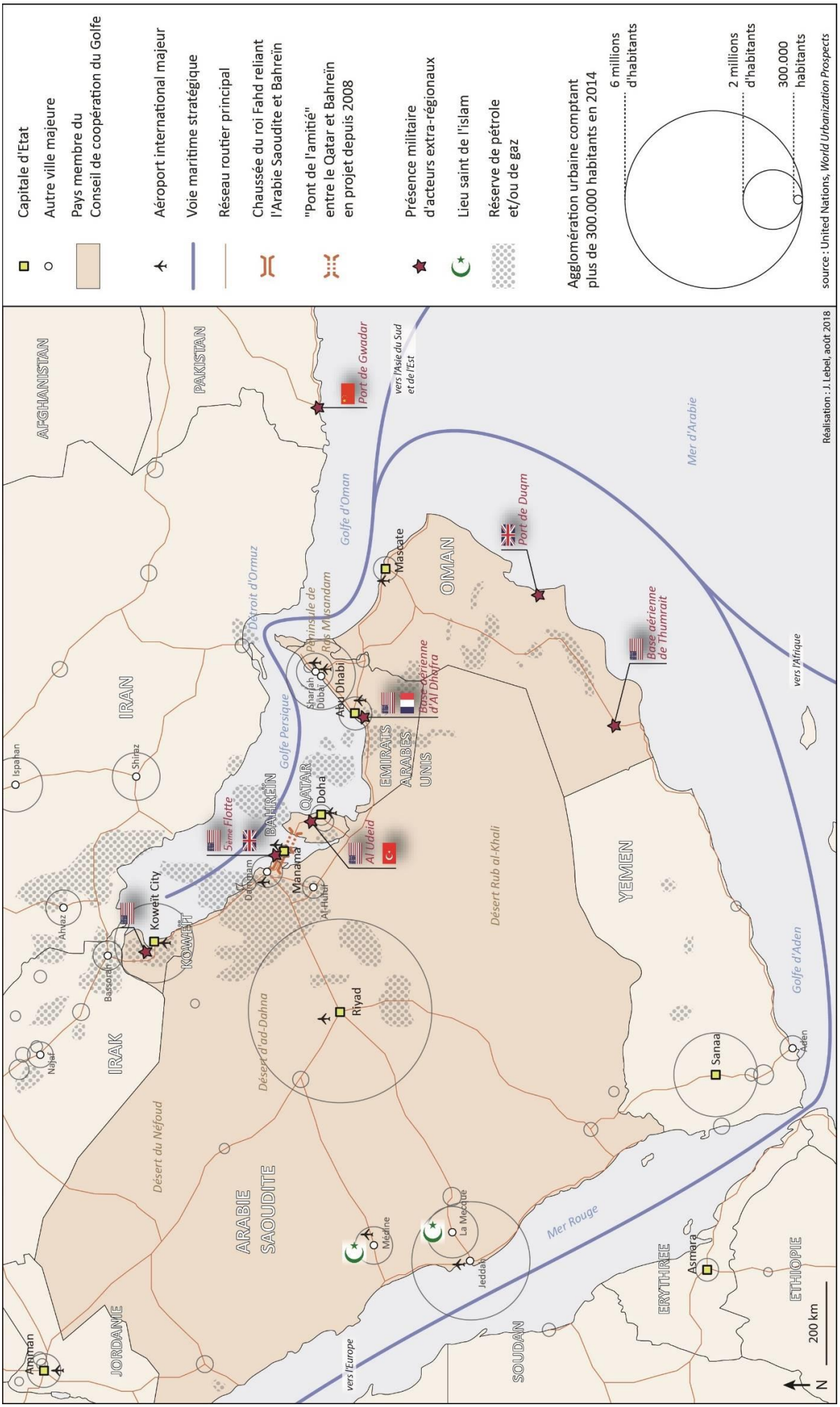
Le secteur aérien, à travers les puissantes compagnies locales, joue un rôle majeur dans cette stratégie globale mise en œuvre par les émirats de Dubaï, d'Abou Dabi et du Qatar. Tout en renforçant certains aspects du modèle de développement porté par les autorités locales, les compagnies du Golfe bénéficient dans le même temps de la stabilité des émirats pour étendre leurs activités et renforcer leur positionnement afin d'assurer le maintien au pouvoir des familles régnantes dont elles dépendent. Le président du conseil d'administration d'Emirates Airline, Ahmed bin Said Al Maktoum, se trouve en effet être l'oncle de l'émir de Dubaï, Mohammed bin Rashid Al Maktoum, tandis qu'Etihad Airways est présidé par Hamad Al Nahyan, demi-frère du président des Émirats arabes unis et émir d'Abou Dabi, Khalifa Al Nahyan. Enfin, l'emblématique directeur général de Qatar Airways, Akbar Al Baker, a été nommé en 1996 par l'émir Hamad Al Thani au lendemain de son accession au pouvoir[14].

Le schéma 2 vient quant à elle souligner la valeur stratégique des territoires des monarchies du Golfe : aux importantes réserves en hydrocarbures, dont l'extraction a entraîné l'émergence de routes d'exportation maritimes majeures, notamment *via* le détroit d'Ormuz, s'ajoute l'ouverture de nombreuses bases militaires étrangères sur le territoire des émirats. La présence de la Ve flotte américaine à Bahreïn et l'activité de la base internationale d'Al Udeid au Qatar – qui abrite notamment une antenne du Commandement central des États-Unis (CENTCOM) chargée de superviser les opérations militaires en cours au Moyen-Orient – illustre l'attention portée à la région par des puissances externes. Notons au passage l'inauguration d'une base militaire turque au Qatar en 2017, sur fond de renforcement des coopérations diplomatiques et économiques entre la Turquie et l'émirat gazier[15]. La présence de la Chine sur le port de Gwadar au Pakistan permet aux autorités chinoises de disposer d'un ancrage régional, sans pour autant s'implanter directement dans une sphère d'influence hautement stratégique pour les Occidentaux.

14. K. Ulrichsen, « Gulf Airlines and the Changing Map of Global Aviation », *op. cit.* À noter qu'Akbar Al Baker n'est pas membre de la famille régnante qatarie, même s'il entretient des liens évidents avec les dirigeants de l'émirat.

15. « Turkey Sends New Group of Soldiers to Military Base in Qatar », *Daily Sabah*, 27 décembre 2017, disponible sur : www.dailysabah.com.

Schéma 2. Les monarchies du Golfe, maillons stratégiques d'un réseau mondial



Une insertion réussie dans les réseaux de la mondialisation contemporaine

L'extension du réseau des compagnies du Golfe à l'échelle mondiale illustre l'essor démesuré des émirats de Dubaï, d'Abou Dabi et du Qatar sur la scène internationale, au regard de leur superficie géographique limitée et de la population réduite qu'ils abritent. Cet essor reflète les ambitions des familles régnantes et les relations développées avec différentes parties du monde.

Loin de mener des stratégies identiques – qui peuvent néanmoins paraître similaires par leur volonté de s'appuyer sur le trafic de transit, Emirates Airline, Etihad Airways et Qatar Airways adoptent des approches spécifiques en matière d'extension de leur réseau (schémas 3, 4 et 5), mais aussi de coopérations avec des transporteurs tiers, comme le montre le schéma 6. De telles dynamiques sont révélatrices des trajectoires choisies par les trois émirats pour se mettre en avant sur la scène internationale.

- **Emirates Airline** entretient un nombre de coopérations relativement limité, ce qui peut s'expliquer par le fort développement de la compagnie lui assurant une large présence sur l'ensemble de la planète. La compagnie de Dubaï a toutefois conclu des « partenariats stratégiques » avec le transporteur australien Qantas en 2012, puis Malaysia Airlines en décembre 2015. Cette stratégie lui permet de se consolider sur l'Australasie (l'un de ses principaux marchés), et participe pleinement au renforcement de sa position sur l'axe Europe – Asie-Pacifique. De fait, en « coopérant » avec Emirates, Qantas et Malaysia Airlines ont entrepris une refonte importante de leurs réseaux et s'appuient davantage sur le hub de Dubaï, notamment pour rejoindre l'Europe[16].

16. On notera tout de même le lancement d'un vol direct opéré par Qantas entre Perth et Londres en mars 2018, permettant ainsi de rejoindre l'Europe depuis l'Australie sans transiter en Asie orientale ou au Moyen-Orient. Malaysia Airlines, quant à elle, n'exploite à ce jour plus qu'une seule liaison directe vers le continent européen (Londres) au départ de Kuala Lumpur.

Schéma 3. Carte du réseau exploité par Emirates Airline au départ de Dubaï (DXB) durant l'été 2017

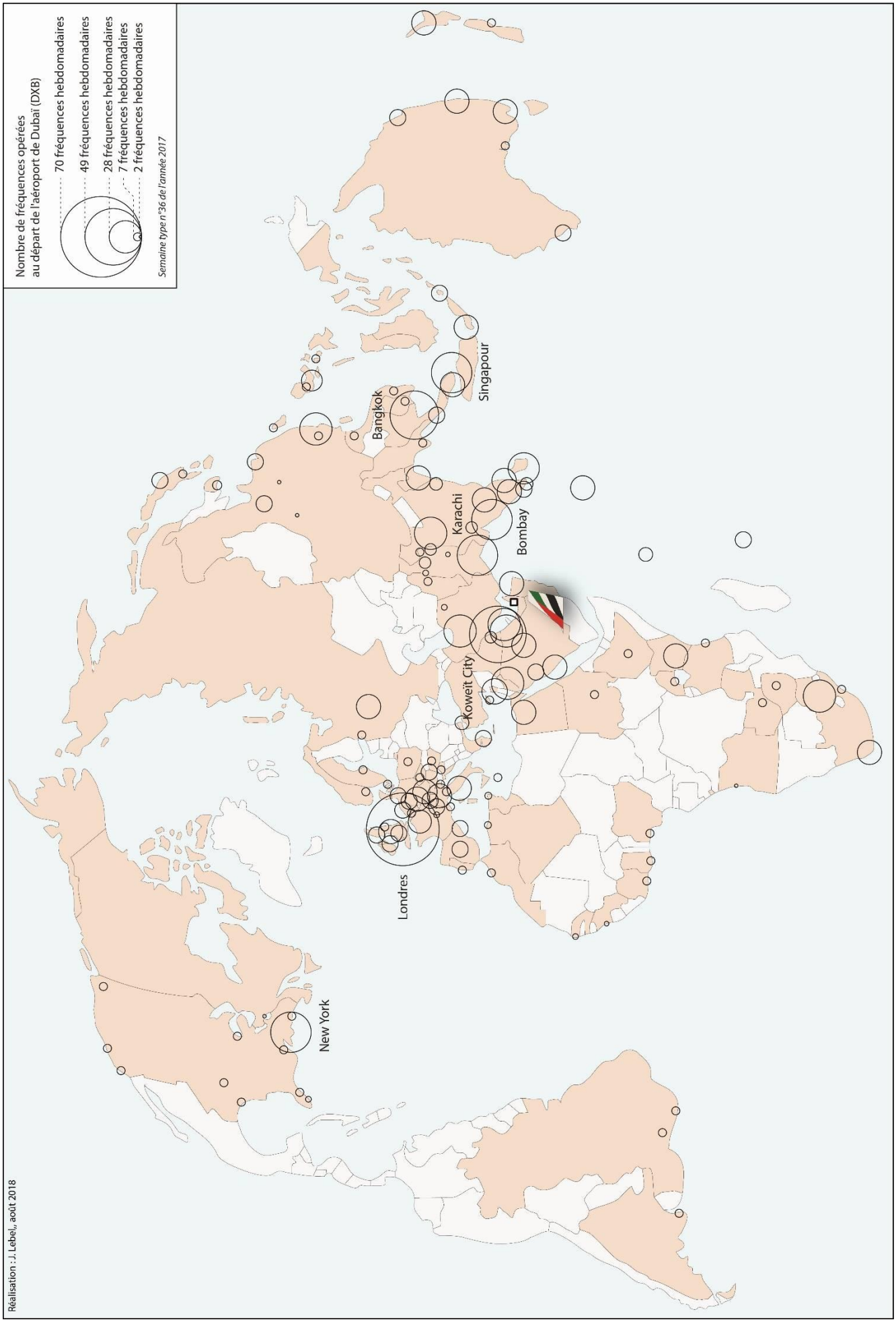


Schéma 4. Carte du réseau exploité par Etihad Airways au départ d'Abou Dabi (AUH) durant l'été 2017

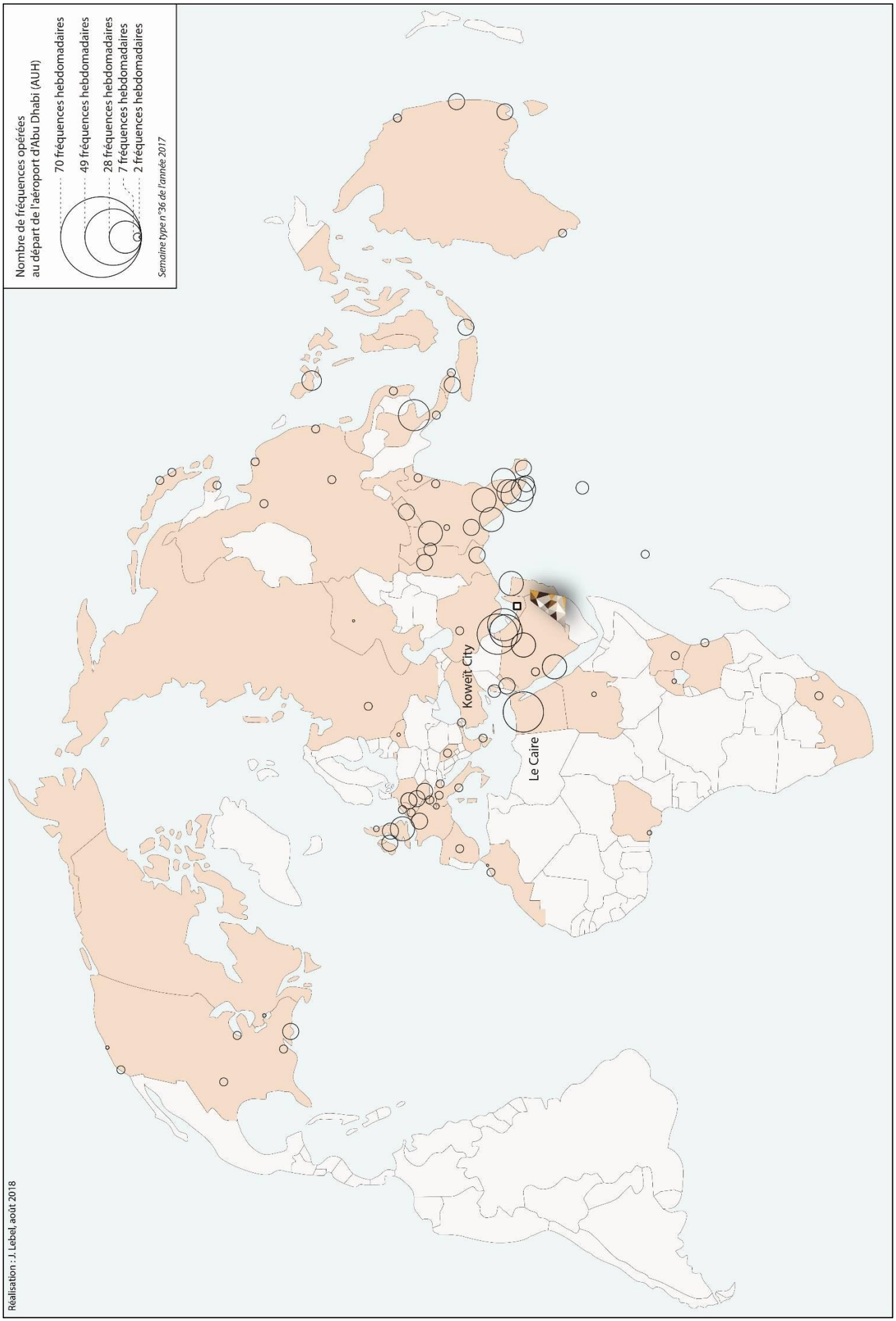


Schéma 5. Carte du réseau exploité par Qatar Airways au départ de Doha (DOH) durant l'été 2017

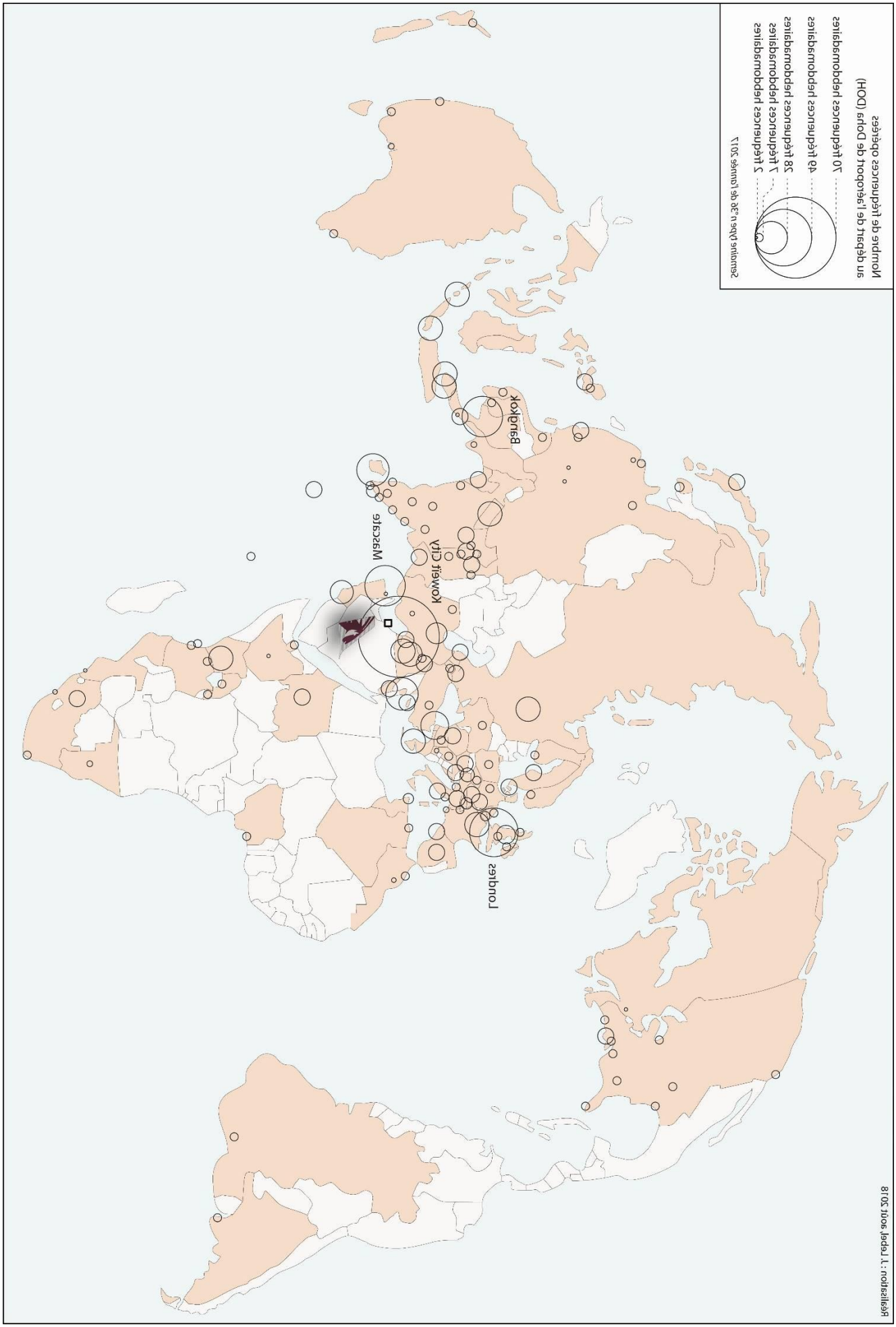
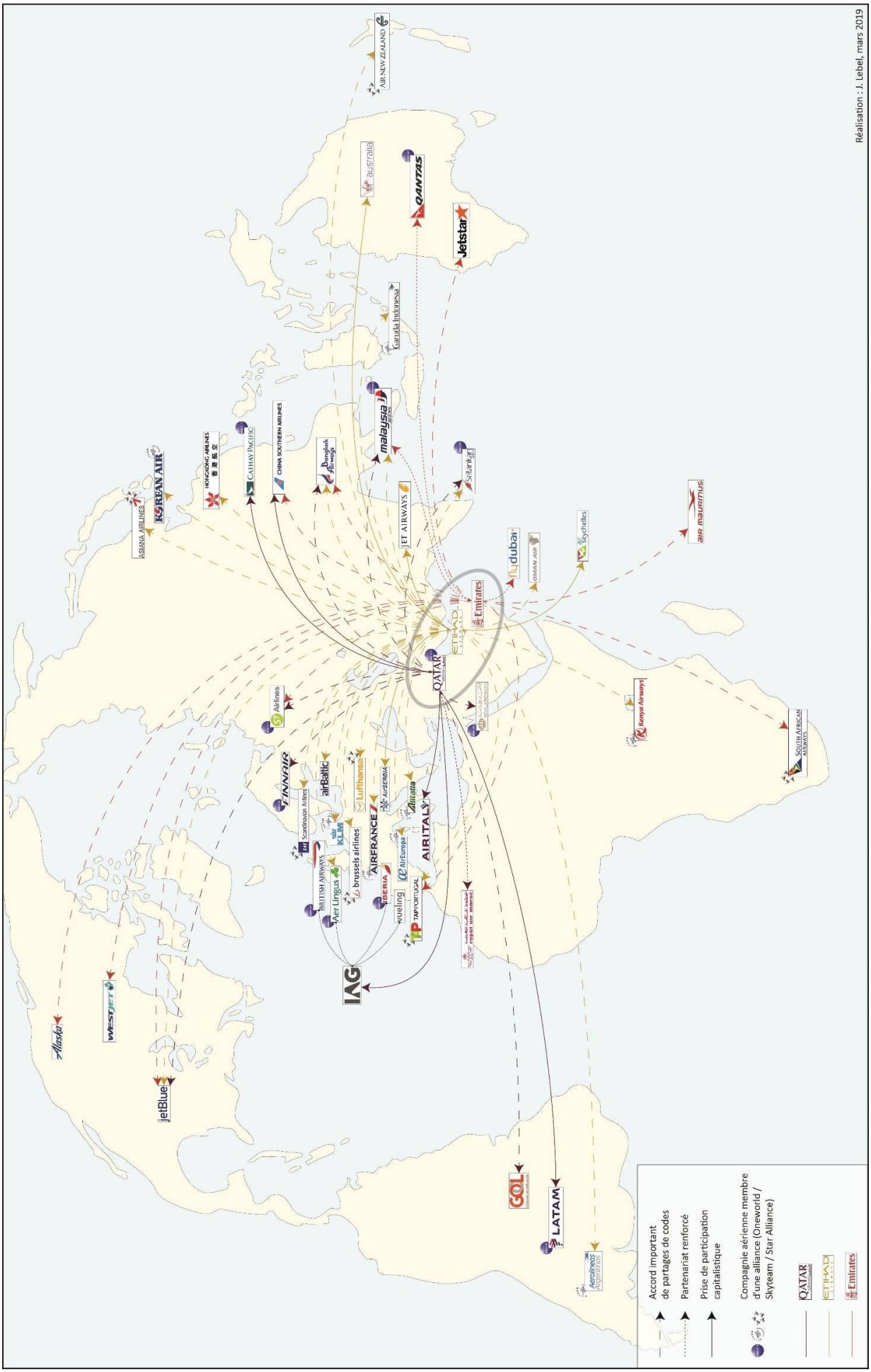


Schéma 6. Les dynamiques de coopération des compagnies du Golfe à l'échelle mondiale des rapprochements hautement stratégiques et différenciés selon les transporteurs



- La compagnie d'Abou Dabi, **Etihad Airways**, s'est notamment distinguée de ses deux concurrents du Golfe quelques années après sa création en 2003 par sa stratégie de prises de participation dans le capital d'autres transporteurs, ce afin d'influencer leur stratégie tout en s'assurant un développement rapide à l'échelle mondiale. Toutefois, la baisse des revenus de l'émirat, dans un contexte de chute des cours du pétrole à partir de 2014 et d'accroissement des tensions entre l'Arabie Saoudite et l'Iran, a conduit Abou Dabi à revoir sa stratégie et ses dépenses dans différents secteurs.

  Le transport aérien a été particulièrement concerné par ces évolutions, Etihad ayant successivement abandonné au cours de l'année 2017 son partenaire suisse (Etihad Regional, ex-Darwin Airline), puis Air Berlin, tout en refusant de poursuivre ses investissements au sein d'Alitalia. Ces trois compagnies enregistraient d'importantes pertes financières, nécessitant l'intervention constante d'Abou Dabi. Malgré la remise en cause de certains partenariats étroits, Etihad Airways entretient toujours de nombreuses coopérations sous forme de partages de codes avec différents transporteurs, notamment sur le continent européen, ce qui permet d'assurer un large trafic de transit *via* son hub d'Abou Dabi. On pourra aussi souligner que le transporteur maintient pour l'heure ses participations capitalistiques auprès d'Air Serbia, Air Seychelles, Jet Airways, ainsi que Virgin Australia, bien que celles-ci puissent être amenées à évoluer.

- La stratégie poursuivie par **Qatar Airways**, quant à elle, s'est longtemps caractérisée par un développement ne s'appuyant pas sur des alliances commerciales avec d'autres transporteurs. Toutefois, la compagnie qatarie favorise depuis quelques années une stratégie plus franche et agressive en matière de coopération avec des transporteurs tiers. Cela s'est traduit par l'entrée de Qatar Airways en 2013 au sein de l'alliance Oneworld, créée en 1999 par British Airways, American Airlines, Cathay Pacific et Qantas. La compagnie a peu après investi dans le capital d'IAG (maison-mère de British Airways, Iberia, Vueling et Aer Lingus) à hauteur de 10 % en janvier 2015, avant de revoir à la hausse en août 2016 sa prise de participation dans ce même groupe pour atteindre 20 %.

  Qatar Airways renforce ainsi son influence au sein de Oneworld, notamment à travers ses investissements dans différentes compagnies tierces qui ont, pour la plupart, intégré cette alliance : LATAM (10 %) en décembre 2016, Meridiana (49 % ; renommée Air Italy) en septembre 2017, Cathay Pacific (10 %) en novembre 2017, et plus récemment China Southern (5 %) en janvier 2019. On peut par ailleurs

rappeler la tentative de Qatar Airways d'investir au sein d'American Airlines, une initiative qui n'a pu se concrétiser face à la levée de boucliers des dirigeants du transporteur américain.

Ainsi, les compagnies Emirates Airline, Etihad Airways et Qatar Airways se distinguent depuis plus d'une dizaine d'années par une dynamique de développement inédite. L'étendue des réseaux aériens exploités symbolise à elle seule la réussite de l'intégration des trois émirats concernés dans la mondialisation contemporaine, tout en matérialisant les multiples liens d'interdépendance qui existent aujourd'hui entre les monarchies du Golfe et d'autres régions du monde.

Des objectifs et des dynamiques de développement propres à chaque territoire

Dubaï : la stratégie du hub mondial soutenue par un « *branding* » soigné

Un essor à contre-courant des dynamiques internationales

L'émirat de Dubaï s'est affirmé à la faveur des ambitions des dirigeants successifs qui ont soutenu dès le début du XXe siècle les activités commerciales installées sur le territoire dubaïote. Diverses populations ont été accueillies et ont tiré profit de l'assouplissement des barrières douanières de l'émirat, alors que l'Iran mettait en œuvre à la même époque des mesures opposées. De fait, Dubaï a rapidement cherché à légitimer son indépendance lorsque les Britanniques ont décidé d'en faire une entité autonome en 1835, ce qui a conduit l'émirat à mettre en œuvre des mesures lui permettant de se différencier des entités voisines[17].

Au lendemain du retrait du Royaume-Uni, l'attractivité de Dubaï s'est renforcée, si bien que dans les années 1980 son aéroport accueillait plus de 40 compagnies aériennes opérant au moins un vol hebdomadaire depuis et vers l'émirat. Gulf Air, le principal opérateur présent sur l'aéroport dubaïote à l'époque, s'était d'ailleurs montré inquiet d'une telle ouverture. La compagnie a ainsi tenté de convaincre Mohammed bin Rashid Al Maktoum, le fils de l'émir et officiellement en charge des questions aéronautiques, d'entreprendre une révision de la stratégie de l'émirat en matière d'aviation civile, sous peine de réduire drastiquement ses vols. Le sujet s'est avéré hautement sensible puisque certains observateurs sont allés jusqu'à suspecter Abou Dabi, en tant qu'actionnaire de Gulf Air, d'être à la manœuvre d'une telle intimidation[18]. Il faut dire que dans le même temps, le renforcement des institutions fédérales après l'indépendance acquise en 1971 peinait à se concrétiser ; Dubaï ne cessait d'affirmer son

17. C. Davidson, *Dubai: The Vulnerability of Success*, *op. cit*.
18. *Ibid*.

autonomie, tout en refusant de faire la moindre concession pour qu'Abou Dabi renforce son emprise politique sur la jeune Fédération des Émirats arabes unis.

En 1984, Gulf Air décide finalement de réduire de moitié son programme de vols à Dubaï, obligeant ainsi Mohammed Al Maktoum à agir. Plutôt que de répondre favorablement aux demandes de Gulf Air, celui-ci choisit de faire appel à Maurice Flanagan, un citoyen britannique travaillant pour British Airways à Dubaï, pour créer un transporteur basé dans l'émirat en lui accordant 10 millions de dollars, tout en nommant son oncle, Ahmed bin Said Al Maktoum, à la tête de la nouvelle compagnie, Emirates Airline. Constatant une forte croissance de la concurrence sur l'aéroport de Dubaï, la nouvelle équipe tente néanmoins de convaincre Rashid Al Maktoum de reconsidérer la politique de ciel ouvert de l'émirat afin de protéger le développement d'Emirates, ce que refusera une nouvelle fois l'émir, considérant que cela allait à l'encontre de la stratégie adoptée par Dubaï[19].

L'essor spectaculaire d'Emirates Airline constitue aujourd'hui une fierté pour l'émirat, qui présente systématiquement le modèle de développement de la compagnie comme le reflet à part entière des ambitions de Dubaï à l'échelle mondiale. La marque Emirates s'inscrit bien au-delà de son périmètre d'activité, le transport aérien, et vise principalement à promouvoir l'image de Dubaï à l'étranger dans le cadre d'une vaste stratégie de « *branding* ». Il est d'ailleurs intéressant de souligner qu'elle présente Dubaï comme une entité distincte du Moyen-Orient, une « cité-État » déterritorialisée qui dans l'imaginaire de nombreux voyageurs ne se situe qu'à quelques heures d'avion.

En ce sens, Dubaï semble presque avoir réussi son pari de se démarquer de l'environnement régional dans lequel il se situe, « coincé » entre les deux puissants voisins que sont l'Arabie Saoudite et l'Iran. Cependant, la compagnie Emirates conserve des symboles nationaux auxquels la population locale peut s'identifier puisque la livrée des appareils arbore le drapeau de la Fédération. Aussi, le nom « Emirates » vient faire référence aux différentes entités qui composent la Fédération, bien que l'on puisse souligner le fait que la typographie arabe reste plus discrète que l'appellation anglaise sur le fuselage des avions.

S'appuyant sur le trafic de 6e liberté, à savoir le transit de passagers internationaux sur son hub à Dubaï, les activités d'Emirates Airline coïncident pleinement avec la volonté des autorités d'ériger l'émirat en plateforme d'échanges connectant les différents flux mondiaux. Le

19. *Ibid.*

transport aérien contribue aujourd'hui pour près de 30 % au PIB de Dubaï et les autorités ambitionnent de faire croître cette part à travers l'expansion des activités d'Emirates[20]. Un tel essor est inédit dans le secteur aérien mondial ; et même si la compagnie assure aujourd'hui qu'elle n'a touché aucune subvention au cours de son histoire – elle publie ses comptes de façon « transparente » depuis le début des années 2000 –, le rôle joué par la famille régnante Al Maktoum s'est avéré déterminant dans la réussite des activités du transporteur[21].

Lorsqu'Emirates débute ses activités en 1985 elle n'attire pas immédiatement l'attention. Durant les premières années son réseau reste surtout tourné vers le sous-continent indien, avec quelques dessertes régionales au Moyen-Orient[22]. La compagnie se développe discrètement, appuyant ses activités sur un trafic point-à-point, principalement nourri de marchands locaux et de travailleurs expatriés en mission dans le Golfe, bénéficiant de l'essor de l'industrie pétrolière et du secteur de la construction.

Ce n'est qu'au tournant des années 2000 que la croissance du réseau du transporteur s'accélère sensiblement, puisqu'Emirates vient quasiment doubler son nombre d'escales en Europe, ouvre sa première route aux États-Unis (New York), se déploie dans différentes régions en Afrique et entreprend la conquête de l'Océanie (ouverture de 5 escales dans la région sur la période 2002-2004), tout en renforçant sa présence à l'échelle régionale. Cette dynamique de développement n'a pas cessé depuis, semblant tirer profit des bouleversements économiques mondiaux ayant affecté ses concurrents européens et américains, notamment après les attentats du 11 septembre 2001 et la crise économique et financière de 2008-2009. Le ralentissement de la demande engendré par ces évènements a en effet obligé de nombreuses compagnies à revoir leur réseau et à diminuer leurs capacités, tandis qu'Emirates Airline poursuivait une expansion globale à contre-courant, ses dirigeants assurant que l'offre proposée par le transporteur de Dubaï stimulait la demande.

Il est en réalité évident qu'Emirates mène une stratégie coûteuse visant à créer une situation de surcapacité sur des routes aériennes à l'offre déjà conséquente. En s'érigeant comme un transporteur proposant des

20. I. John, "Dubai aviation sector set to boost GDP share to 35 %", *Khaleej Times*, 26 avril 2016, disponible sur : www.khaleejtimes.com.

21. Voir notamment le schéma publié par le *Partnership for Open & Fair Skies*, disponible sur : www.openandfairskies.com.

22. Emirates lance en 1985 ses services vers Karachi, New Delhi et Bombay, puis en 1986 vers Dacca, Colombo, Amman et Le Caire. Ses deux premières destinations européennes sont Londres et Francfort en 1987. Les fréquences restent cependant faibles pendant plusieurs années et les vols sont opérés avec des modules de taille limitée (A310).

services de qualité auprès de passagers en transit entre l'Europe et l'Asie *via* son hub de Dubaï, la compagnie a bouleversé l'ensemble du réseau de routes existant et pose d'importants défis aux transporteurs concurrents basés sur les deux continents, et même au-delà. Cette stratégie traduit la nécessité pour Dubaï de se maintenir en tête des différents classements mondiaux pour nourrir son dynamisme économique local et rester crédible dans la promotion de son image à l'international.

La construction d'un hub mondial permise parl'essor des trafics

L'essor d'un hub aussi puissant n'est toutefois pas sans risques pour l'émirat qui, par cette ouverture à l'international, s'est déjà attiré les critiques de mouvements extrémistes régionaux associant la transformation de Dubaï à une perte d'identité, une diminution de l'influence et de la place des traditions locales dans la vie quotidienne des Emiratis, et reprochant à la famille régnante de s'accommoder d'un impérialisme occidental menaçant la région. Dans le même temps, Dubaï est aussi une zone grise qui peut être fort utile pour ces mêmes groupes qui souhaitent disposer d'un accès aux réseaux de la mondialisation.

Cela se traduit notamment par l'existence de différents trafics illicites qui contribuent à renforcer politiquement et économiquement le hub. On peut d'ailleurs considérer que les autorités locales ont un certain intérêt à ce que de tels trafics se poursuivent, d'autant qu'ils fournissent au passage des revenus à l'émirat et permettent de s'assurer que des mouvements extrémistes ne mettent pas leurs différentes menaces à exécution à l'encontre d'un territoire où ils disposent eux-mêmes d'intérêts particuliers.

L'ancien Secrétaire général du Trésor américain, Paul O'Neil, n'a par exemple pas hésité à accuser Dubaï d'être un conduit de transit pour l'or des talibans, alors que le groupe radical avait pris le contrôle de l'Afghanistan dans les années 1990[23]. En effet, les Émirats arabes unis continuaient d'accorder des autorisations de vol vers Kaboul à de petites compagnies basées à Dubaï et Sharjah, bien qu'elles soient ouvertement soupçonnées de transporter l'or des talibans vers les émirats afin de le réexporter au Pakistan ou au Soudan.

Les émirats du Golfe étant une destination majeure pour les travailleurs expatriés d'Asie du Sud qui renvoient eux-mêmes une grande partie de leurs salaires vers leurs pays d'origine, les transferts de fonds

23. C. Davidson, *Dubai: The Vulnerability of Success*, *op. cit.*

sous forme d'*Hawala* peuvent se greffer sur des réseaux de contrebande d'or[24]. Ce procédé ne requérant aucune trace écrite est particulièrement prisé par les travailleurs originaires de régions rurales où les services bancaires sont peu développés. Parallèlement, l'envoi des devises sous la forme d'or qui est revendu dans le pays de destination permet aussi de proposer des tarifs plus attractifs que des agences bancaires spécialisées dans les transferts financiers. Une telle situation renforce ainsi la position de Dubaï comme hub international au sein des réseaux de contrebande d'or.

Différents acteurs dubaïotes, qu'il s'agisse d'entreprises ou d'institutions gouvernementales, ont vraisemblablement pu soutenir le développement de ces réseaux de contrebande. À une époque où Dubaï se trouvait moins en avant sur la scène internationale, malgré ses grands projets d'infrastructures et la constitution de ses fonds souverains, l'essor de tels échanges était une véritable opportunité pour les autorités locales. On peut aussi souligner que dans le même temps, les émirats voisins commençaient à bénéficier des revenus issus de l'exploitation des hydrocarbures, ce qui en faisait d'importants concurrents. Leur développement constituait un frein potentiel aux ambitions des autorités dubaïotes et menaçait l'émergence de l'émirat à l'échelle internationale. Dans la tradition de « laisser-faire » propre à Dubaï depuis le début du XXe siècle[25], les autorités locales n'ont donc pas manqué de considérer la floraison des activités parallèles comme une dynamique contribuant à la valorisation de l'économie de l'émirat. Ce dernier doit une partie de son développement aux activités de contrebande, qui s'inscrivent dans la volonté des autorités locale de faire de Dubaï un hub international majeur.

Comme le suggère Paul O'Neil, le transport aérien a très certainement joué un rôle à part entière dans ce système, et il semble légitime de s'interroger sur les bénéfices qu'il a pu en tirer, notamment avant le tournant des années 2000 et la visibilité croissante de Dubaï sur la scène internationale. Il est ainsi intéressant de noter que Freddie Bosworth, un pilote britannique impliqué dans le commerce d'or à Dubaï durant les années 1950, a par la suite officié comme directeur de Gulf Aviation. C'est également lui que l'émir Rashid a missionné comme intermédiaire dans le cadre des négociations avec le Royaume-Uni au sujet de la construction de l'aéroport international de Dubaï[26].

24. Voir à ce sujet P. Jost et H. Singh Sandhu, *The Hawala Alternative Remittance System and its Role in Money Laundering*, Lyon, Interpol General Secretariat, 2000.
25. C. Davidson, *Dubai: The Vulnerability of Success, op. cit.*
26. *Ibid.*

L'autonomie et l'activisme de Dubaï apparaissent cependant fragiles et la dépendance à Abou Dabi et à ses larges réserves en hydrocarbures est assumée (Dubaï a refusé de prendre la tête de la Fédération en 1971, alors que c'était le souhait initial des Britanniques[27]). La crise économique et financière de 2008-2009 est venue le rappeler, Abou Dabi ayant été amené à verser 10 milliards de dollars pour effacer les dettes de Dubaï et éviter ainsi que ne soit ternie la réputation de l'ensemble de la Fédération.

Abou Dabi : le maintien impératif de la cohésion de la Fédération des Émirats arabes unis sous un leadership assumé

Une rivalité persistante face à Dubaï

Alors qu'au lendemain de la création des Émirats arabes unis le renforcement de l'État fédéral souhaité par Abou Dabi progresse difficilement, il faut attendre l'accord de Dubaï en 1996 pour que la Constitution élaborée en 1971 soit déclarée permanente. Les différents émirats, et tout particulièrement Dubaï, sont de fait longtemps restés attachés à leurs prérogatives, privilégiant les initiatives individuelles. Cela s'est notamment traduit par la multiplication d'infrastructures similaires dans les différents émirats. Chaque territoire a en effet cherché à développer ses propres aménagements, au détriment d'une réflexion portée à l'échelle fédérale, ce qui n'a pas manqué d'entraîner d'importants problèmes de surcapacité.

Le problème est particulièrement évident pour les infrastructures aéroportuaires. Beaucoup d'entre elles ont rencontré d'importantes difficultés au cours des années 1990, tandis que les émirats fortunés d'Abou Dabi et de Dubaï investissaient massivement dans leurs propres aménagements pour les rendre plus attractifs et s'imposer face aux petits émirats de la Fédération. C'est d'ailleurs au cours de cette période que l'aéroport de Sharjah a perdu une grande partie de son trafic commercial. Toutefois, il accueille aujourd'hui de nombreux vols cargo et abrite les activités de la compagnie dite « *low cost* » Air Arabia[28]. Le petit émirat développe désormais ses activités sur un tel segment en proposant notamment des logements plus abordables pour conserver une certaine autonomie face au puissant dynamisme de son voisin Dubaï.

27. F. Heard-Bey, *Les Émirats arabes unis*, *op. cit.*
28. La compagnie a été fondée en 2003 sur décision de l'émir de Sharjah et exploite aujourd'hui des filiales basées au Maroc et en Égypte, en parallèle de ses activités sur l'aéroport émirati.

C'est surtout entre Dubaï et Abou Dabi que la rivalité s'est affirmée, illustrée par la divergence de leurs stratégies. Celle d'Abou Dabi est plus discrète que celle de son voisin : elle privilégie certains segments, comme le tourisme haut de gamme ou le secteur culturel, plutôt qu'une ouverture tous azimuts. Cela permet à l'émirat d'apparaître plus « authentique » et davantage respectueux des traditions locales que Dubaï aux yeux des acteurs régionaux[29]. L'émirat pétrolier cherche à limiter les transformations s'opérant sur son territoire, bien que celles-ci restent importantes si l'on s'intéresse au développement de la ville d'Abou Dabi.

Au-delà de l'ambition de diversifier son économie – l'exploitation pétrolière devrait cependant perdurer pendant plusieurs décennies sur le territoire d'Abou Dabi –, l'émirat a choisi de promouvoir son propre secteur aérien à partir de 2003 *via* la création de la compagnie Etihad Airways. La volonté d'Abou Dabi de ne pas se faire distancer par Dubaï dans un secteur où ce dernier joue un rôle majeur à l'échelle mondiale semble ici évidente : le nouveau transporteur s'est autoproclamé « compagnie officielle des Émirats arabes unis » au moment où Emirates Airline disposait d'un large réseau international et approchait des vingt années d'existence, quelques années après le tournant des années 2000 où Emirates a développé une stratégie beaucoup plus agressive, comme expliqué plus haut.

En l'espace d'une dizaine d'années, Etihad Airways s'est hissée dans les classements mondiaux tout en construisant un réseau qui couvrait en 2015 l'ensemble des continents[30]. La compagnie se distingue ainsi par un développement sans précédent dans le secteur aérien sur une période de temps aussi courte. Pour autant, le nombre de voyageurs ayant pour origine ou destination Abou Dabi reste très limité, bien plus qu'à Dubaï. Un tel rythme de développement découle donc avant tout de l'ambition et du soutien massif des dirigeants d'Abou Dabi, dans un environnement mondial hautement concurrentiel.

La chute brutale des cours internationaux des hydrocarbures, enregistrée entre 2014 et 2016, tandis qu'Emirates Airline et Qatar Airways poursuivaient leur expansion, a toutefois posé d'importants défis à l'émirat d'Abou Dabi, dont les revenus ont diminué. Alors que le transporteur basé à Abou Dabi avait réalisé d'ambitieuses prises de participation dans le capital de compagnies étrangères – dont les résultats décevants ont par la

29. L'aménagement d'une antenne du musée Guggenheim dans l'émirat est sur ce point exemplaire : l'architecture de l'édifice est notamment censée rappeler les « tours à vent » qui existaient dans les habitations traditionnelles du Golfe.
30. À noter que la compagnie a suspendu sa liaison vers Sao Paulo en mars 2017 et ne dessert donc plus, à ce jour, l'Amérique du Sud.

suite conduit Etihad à initier une révision profonde de son modèle de développement –, il s'est trouvé contraint de limiter ses dépenses et de repenser sa stratégie.

Certains observateurs se sont d'ailleurs interrogés quant à la possibilité d'une fusion entre Etihad et son voisin Emirates, un projet que les autorités des deux pays ont cependant nié. De fait, Dubaï est aujourd'hui un acteur important au sein de la Fédération, tout particulièrement grâce à son puissant hub renforcé par les services d'Emirates, qui permet à l'émirat de peser sur les décisions fédérales. Abou Dabi entend, quant à lui, disposer d'un transporteur local qui lui assure des liaisons directes vers des escales jugées stratégiques. Le rapprochement d'Abou Dabi avec les autorités saoudiennes et leurs alliés, tant dans le cadre de l'intervention militaire au Yémen depuis 2015 que pour la mise en œuvre d'un embargo à l'encontre du Qatar en juin 2017, s'est d'ailleurs accompagné d'un renforcement des dessertes d'Etihad vers Riyad et Le Caire. Parallèlement, la compagnie a annoncé en décembre 2017 la suspension de ses vols vers Téhéran, sanctionnant ainsi la disparition des liaisons directes entre Abou Dabi et l'Iran[31].

Ainsi, l'émirat d'Abou Dabi entend s'engager au sein d'alliances régionales qu'il considère comme étant en phase avec ses intérêts, tout en renforçant son leadership sur les Émirats arabes unis et en s'assurant du maintien de la cohésion de la Fédération, dont il contrôle le développement à travers ses larges ressources financières.

Les défis du maintien de la cohésion de la Fédération

Les sept entités qui composent les Émirats arabes unis se distinguent par d'importantes disparités, comme l'illustre le schéma 7. Parallèlement, Abou Dabi, et Dubaï dans une moindre mesure, assurent un contrôle total des institutions du pays. Les deux émirats disposent en effet d'un droit de veto au sein du Conseil suprême fédéral, instance réunissant les sept dirigeants de la Fédération qui ont tous, en principe, un vote égal[32]. Il s'agit de la plus haute institution fédérale, chargée du pouvoir exécutif et disposant aussi d'un droit de regard sur les législations locales. La présidence revient naturellement à Abou Dabi, et la vice-présidence à Dubaï, dans la mesure où ce dernier est le second contributeur au budget fédéral.

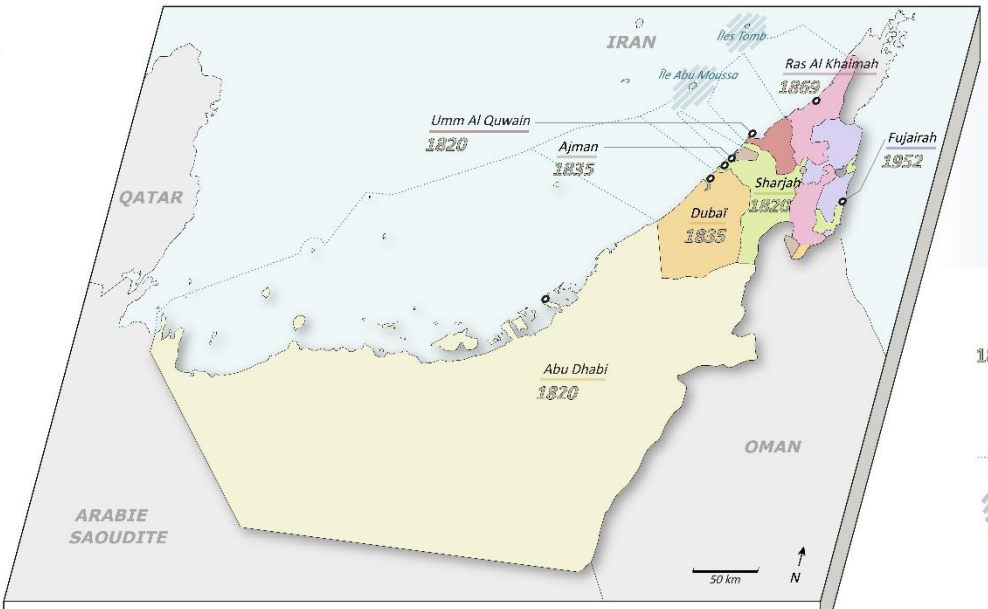
31. De nombreuses liaisons aériennes subsistent cependant au départ de Dubaï et de Sharjah où vit une importante communauté d'origine iranienne.
32. À ne pas confondre avec le Conseil national fédéral – siégeant à Abou Dabi et chargé de représenter le peuple émirati – où les différents émirats ne disposent pas d'un nombre identique de représentants.

L'importance des revenus que lui procure l'exploitation de ses réserves en hydrocarbures permet à Abou Dabi de peser sur la Fédération, en octroyant des financements pour le développement des petits émirats dont les ressources restent limitées et le poids économique dérisoire à l'échelle fédérale. Cette stratégie permet à Abou Dabi de contrôler les projets d'aménagement d'éventuels concurrents qui disposent de réels atouts, à l'image de Ras Al Khaimah, qui bénéficie d'un large potentiel de développement touristique et pourrait surpasser aisément ses voisins. Le petit émirat, qui a soutenu pendant une dizaine d'années les services aériens d'une compagnie aujourd'hui disparue, entend cependant tirer profit de la croissance du secteur touristique enregistrée sur son territoire au cours des dernières années[33]. La *Ras Al Khaimah Tourism Development Authority* (RAKTDA) a notamment ouvert de nouveaux bureaux dans différents pays où l'émirat entend capter davantage de visiteurs[34].

33. S. Shakeel, « Flying High: RAK Int'l CEO Mohammed Qazi », *Arabian Business*, 10 février 2017, disponible sur : www.arabianbusiness.com.
34. « Ras Al Khaimah Plans New Attractions to Build on 2016 Tourism Growth", *Arabian Business*, 17 février 2017, disponible sur : www.arabianbusiness.com.

Schéma 7. Les Émirats arabes unis, une Fédération à la cohésion territoriale limitée

Réalisation : J. Lebel, août 2018



Source : HEARD-BEY F., 1999, *Les Emirats arabes unis*, Karthala, Paris, 494 p.
DAVIDSON C., 2008, *Dubai - The Vulnerability of Success*, Hurst & Company, London, 145 p.

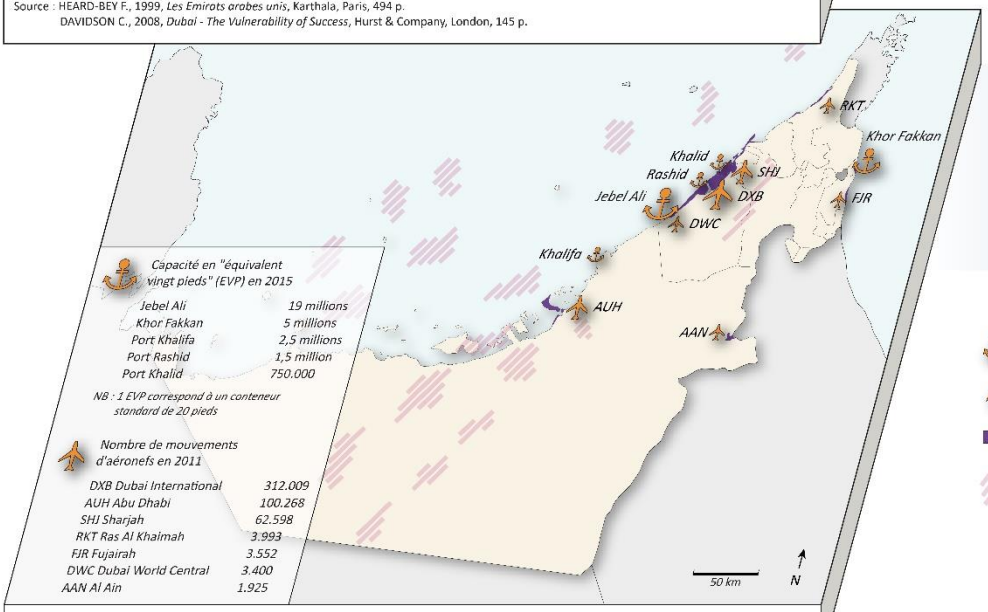
Un découpage fédéral complexe...

1820 Date de création de l'émirat comme entité politique autonome

Capitale de l'émirat

Frontières maritimes

Différend territorial avec l'Iran



Source : Communications des autorités portuaires et aéroportuaires des différents émirats

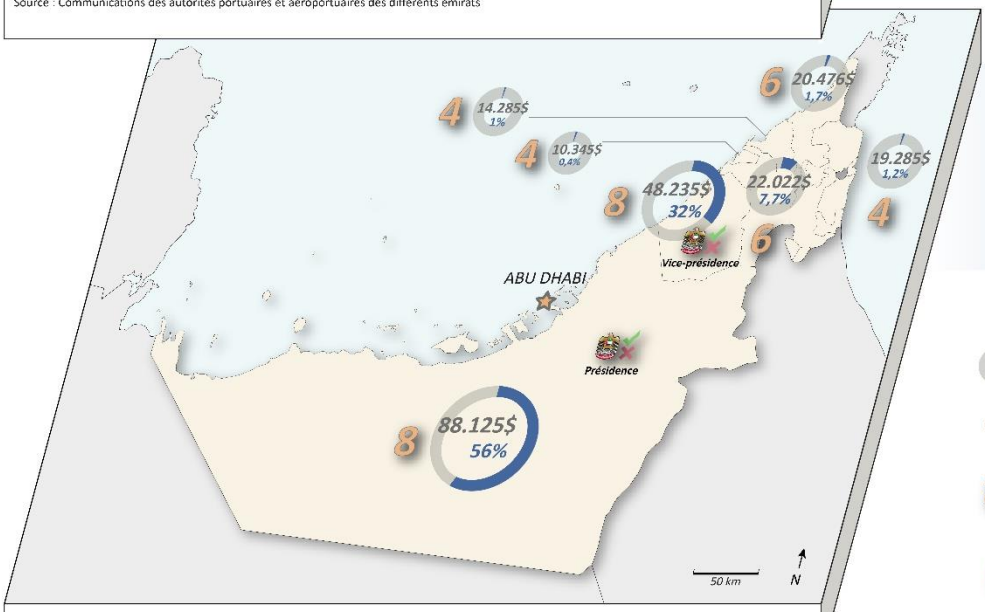
...qui se traduit par des opportunités de développement inégales...

Port de conteneurs

Aéroport international

Zone urbanisée

Réserve importante de gaz/pétrole



Source : Recoupements entre différentes informations de la presse émiratie (*Gulf News* et *The National*)

...et conséquence de fortes disparités socio-économiques et politiques

Taille du cercle : PIB par habitant (2008)
Portion bleue du cercle : part du PIB de l'émirat dans le total de la Fédération (2008)

Capitale fédérale

8 Nombre de représentants de l'émirat siégeant au Conseil National Fédéral

Emirat disposant d'un droit de veto au Conseil Suprême Fédéral

On pourra également souligner les ambitions de Sharjah, qui a présenté le budget le plus important de son histoire en 2017[35], contrastant avec les mesures prises par Dubaï et Abou Dabi qui tendent à réorganiser leurs dépenses et développer de nouvelles taxes. Le petit émirat, voisin direct de Dubaï, compte lui aussi développer son secteur touristique et espère atteindre les 10 millions de visiteurs en 2020, objectif ambitieux puisque Dubaï envisage d'en accueillir seulement le double à la même date. Sharjah souhaite ainsi développer ses zones franches et privilégie l'installation de petites et moyennes entreprises sur son territoire, afin de se distinguer de ses puissants voisins. Les autorités locales n'ont d'ailleurs pas hésité à organiser des évènements du type « *Sharjah Day* » ou encore « *Invest in Sharjah* » dans des pays comme la Chine, la Corée du Sud, le Royaume-Uni, ou l'Allemagne afin de renforcer leur visibilité[36].

L'émirat de Fujairah, quant à lui, bénéficie d'une localisation avantageuse sur la côte de la mer d'Arabie, permettant de contourner le détroit d'Ormuz. La ville pourrait ainsi constituer un hub plus sécurisé et davantage attrayant pour les échanges commerciaux de la région. Une telle stratégie affaiblirait néanmoins considérablement la position de Dubaï, et dans une moindre mesure celle d'Abou Dabi, qui se doivent de rester des territoires incontournables pour maintenir leur statut et leur rôle à la tête de la Fédération.

Dans leurs relations avec les petits émirats, Abou Dabi et Dubaï semblent ainsi partager des intérêts convergents et tentent de freiner le développement de territoires potentiellement concurrents. Cela ne s'avère toutefois pas sans risques, les inégalités croissantes constituant une source de déstabilisation interne, ce que semblent nier la plupart des dirigeants locaux, tout en préférant tirer profit de leurs relations clientélistes avec Abou Dabi et Dubaï. Au-delà d'un environnement régional instable, des dynamiques internes à la Fédération menacent dès lors directement sa cohésion et le maintien des dirigeants au pouvoir.

35. « Sharjah Sets Largest ever Budget of nearly $6bn for 2017 », *Arabian Business*, 3 janvier 2017, disponible sur : www.arabianbusiness.com.
36. C. Trenwith, "Sizing up Sharjah: Marwan Bin Jassim Al Sarkal », *Arabian Business*, 17 décembre 2016, disponible sur : www.arabianbusiness.com.

Le Qatar : l'affranchissement d'un environnement régional instable au travers d'une diplomatie tous azimuts

Une puissante volonté politique, couplée aux larges revenus issus de l'industrie gazière

Le Qatar se distingue par un essor rapide et relativement récent sur la scène internationale. Sa vitalité actuelle repose en effet sur les changements survenus suite au coup d'État de l'émir Hamad bin Khalifa Al Thani en 1995. Estimant que son père n'était pas allé suffisamment loin dans les réformes entreprises pour transformer l'émirat, le nouveau dirigeant a décidé de mettre en place une ambitieuse politique de « libéralisation économique » sous l'emprise et le contrôle de l'État, à savoir un cercle restreint composé de l'émir et de ses proches[37].

Les troubles régionaux survenus depuis la fin des années 1970 – la révolution iranienne de 1979, la guerre entre l'Iran et l'Irak de 1980 à 1988, et surtout l'invasion du Koweït par l'Irak en 1990 – ont suscité une inquiétude quant à la vulnérabilité potentielle de l'émirat face aux puissances régionales que sont encore aujourd'hui l'Iran et l'Arabie Saoudite. Le Qatar avait choisi en 1971 de proclamer unilatéralement son indépendance, se dissociant des négociations pour la formation d'une grande fédération réunissant les États de la Trêve anciennement sous tutelle britannique, estimant qu'il lui était plus avantageux de bénéficier d'une totale autonomie et de s'affranchir de l'influence des autres acteurs régionaux. Les débats portant sur le choix de la capitale de la future fédération, privilégiant Abou Dabi et Dubaï, ont fini de légitimer les ambitions autonomistes du Qatar qui ne souhaitait pas rester en marge d'une entité politique hétérogène et donc potentiellement vulnérable à des influences externes.

L'exploitation pétrolière, puis le développement des exportations gazières sous forme de gaz naturel liquéfié (GNL), aujourd'hui pilier de son économie, ont permis à Doha d'accumuler d'importants revenus. Ceux-ci sont dans un premier temps restés concentrés sur le financement des infrastructures du pays, sous le contrôle d'un cercle restreint de décideurs dirigé par l'émir qui gère ces fonds de façon opaque et entretient une frontière floue entre les sphères publique et privée. La création de la QIA, fonds souverain désormais actif dans de nombreux pays étrangers, ne remonte qu'à 2005, lorsque les revenus issus des hydrocarbures ont atteint

37. M. Gray, *Qatar: Politics and the Challenges of Development*, *op. cit.*

des sommets et que le ralentissement économique mondial suite aux attentats du 11-septembre a suscité des opportunités d'investissements extérieurs.

Il est par ailleurs intéressant de souligner que la direction de la QIA a été confiée à Hamad bin Jassim Al Thani, influent Premier ministre et proche de l'émir, également chargé des affaires étrangères (il sera présent au gouvernement jusqu'à ce que l'émir Hamad cède le pouvoir à son fils en 2013), illustrant ainsi les liens politiques existant entre les stratégies et les objectifs portés par le fonds souverain qatari. Au-delà des nombreux investissements réalisés à l'étranger et soulignant les ambitions internationales du Qatar, la QIA est également un outil puissant au sein même de l'émirat puisqu'elle assure le financement des entreprises d'État.

C'est précisément dans ce contexte que Qatar Airways déploie aujourd'hui ses activités. Créée en 1993 alors que l'émir Khalifa Al Thani souhaitait améliorer la connectivité internationale du Qatar, la compagnie n'avait à cette époque que des ambitions régionales, pour compléter les dessertes de Gulf Air jugées trop limitées depuis Doha. Ce n'est qu'après le coup d'État de 1995 que Qatar Airways aspire à un réel développement international. L'émir Hamad décide en effet de relancer la compagnie en 1997 en désignant une nouvelle équipe dirigeante, dont Akbar Al Baker prend la tête. En 1999, l'État rachète les parts de la compagnie (qui étaient déjà en grande partie détenues par des proches du pouvoir) avant de la placer dans le portefeuille de la QIA quelques années plus tard, parallèlement au retrait des autorités qataries du capital de Gulf Air[38].

Au tournant des années 2000, cette stratégie permet au Qatar de se concentrer sur le développement d'un transporteur aérien national dont la rentabilité économique ne semble pas être une préoccupation, alors qu'Emirates Airline tend à croître fortement à la même période. En effet, l'apparente indifférence des dirigeants de Qatar Airways à cette question tendrait à prouver que l'exécutif de l'émirat ait garanti son soutien en toutes circonstances auprès du transporteur. Les audits financiers dévoilés par les trois grandes compagnies américaines soucieuses de dénoncer la « concurrence déloyale » des transporteurs du Golfe[39] tendent à appuyer cette hypothèse : comme le prévoient les statuts de la société en vigueur, le conseil d'administration de la compagnie qatarie est tenu de se réunir en cas de résultats financiers négatifs afin de s'accorder sur la poursuite ou non des activités de Qatar Airways. Mais les réunions se concluent chaque année par l'intervention directe de l'État au travers d'une injection

38. *Ibid.*
39. Voir www.openandfairskies.com.

financière au capital, qui permet d'exclure toute cessation des activités du transporteur.

Qatar Airways ne constitue donc pas un véritable outil de rente économique – bien qu'il puisse y participer en soutenant par exemple le développement du tourisme dans l'émirat, un secteur qui reste toutefois marginal – mais une entreprise dont la stratégie de développement permet à l'État de tirer des bénéfices politiques. En effet, le développement du réseau de la compagnie permet à l'émirat d'appuyer sa position sur la scène internationale, de consolider des coopérations diverses avec des États externes à la région, ainsi que de renforcer son attractivité, notamment par l'accueil d'évènements internationaux tels que l'organisation de la coupe du monde de football en 2022.

De multiples partenariats accompagnés d'une influence internationale croissante

L'activisme international des autorités qataries concerne différents domaines, à commencer par le secteur aérien. Les négociations portant sur l'octroi de droits de trafic permettant à Qatar Airways de développer ses liaisons sont suivies de très près par les dirigeants de l'émirat, tandis que la signature d'importants contrats commerciaux et la mise en œuvre de coopérations avec certains États tendent à renforcer l'influence du Qatar à l'échelle mondiale. L'évolution des droits de trafic entre la France et le Qatar, depuis la signature du premier accord aérien entre les deux pays en 1975, illustre la façon dont le pouvoir qatari s'est immiscé au cœur des questions aéronautiques afin de transformer le secteur en outil politique. Alors que les droits de trafic restent plafonnés à deux fréquences hebdomadaires de 1975 au début des années 2000, de nouveaux droits sont par la suite régulièrement réclamés par les autorités qataries. Le transporteur finit d'ailleurs par disposer d'un total de 21 fréquences (3 vols quotidiens) en moins d'une décennie pour exploiter ses services entre Doha et Paris.

On peut par ailleurs rappeler que les premières rencontres bilatérales qui se sont tenues en 1999 et 2000 ne débouchent sur aucun accord, ce qui conduira les autorités qataries à user de leur influence pour obtenir de nouveaux droits, en facilitant notamment la signature de contrats commerciaux avec des entreprises françaises. Les pressions exercées à travers certains acteurs européens, tels qu'Airbus, permettent au Qatar de disposer de soutiens pour relayer ses demandes auprès des autorités françaises. De telles pratiques sont contraires aux règles définies par l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) ; elles indiquent néanmoins

l'intérêt stratégique que revêt le développement du secteur aérien aux yeux du pouvoir qatari.

La croissance des dessertes de Qatar Airways s'accompagne de nombreux investissements opérés par l'émirat au sein de différents pays de la planète grâce au puissant fonds souverain QIA, mais aussi d'une diplomatie active sur la scène internationale, notamment *via* l'organisation de médiations dans des zones de conflit. L'émirat assure également la promotion de partenariats économiques à travers la signature de *joint-ventures* avec des entreprises étrangères souhaitant développer leurs activités sur le territoire qatari, ce qui se traduit notamment par la modernisation constante des aménagements locaux, qu'il s'agisse des infrastructures de communication ou encore de vastes projets immobiliers. Bien que l'objectif affiché s'apparente à une volonté de diversifier l'économie – ce qui reste une réalité –, l'émirat dispose de réserves en hydrocarbures qui lui garantiraient, aux rythmes d'exploitation actuels, des revenus pour les 50 prochaines années en ce qui concerne le pétrole, et pas moins de 200 ans pour le gaz[40].

La quasi-absence de rentabilité économique de certaines entreprises qataries tendrait par ailleurs à prouver que la diversification économique ne constitue pas réellement la priorité du régime en place, puisque celle-ci devrait se traduire par une multiplication des sources de revenus et donc diminuer la dépendance du Qatar à la rente énergétique. Les activités de la compagnie Qatar Airways sont sur le point d'être relancées à l'époque de la création d'Al Jazeera en 1996. Cette chaîne de télévision semble s'inscrire dans un schéma similaire puisqu'elle n'enregistre aucun bénéfice et n'assure ses activités que grâce au soutien financier des dirigeants de l'émirat. Le Qatar dispose ainsi d'un autre outil de *soft power* qui s'est avéré fort utile lors des soulèvements arabes en 2011[41].

L'activisme du Qatar sur la scène internationale est cependant suivi de près par certains de ses voisins qui s'inquiètent de voir émerger un puissant rival. Aussi, la politique étrangère de l'émirat, notamment son soutien aux mouvements islamistes au moment des « printemps arabes » – tels que les Frères musulmans en Égypte –, suscite la méfiance d'autres dirigeants de la région qui ont des intérêts divergents. En imposant un embargo contre le Qatar en juin 2017, l'Arabie Saoudite et ses alliés ont ainsi rappelé la sensibilité des positionnements adoptés par le petit émirat.

40. M. Gray, *Qatar: Politics and the Challenges of Development*, *op. cit.*
41. *Ibid.*

Face aux défis qui se posent aujourd'hui, les autorités qataries maintiennent leurs ambitions : Qatar Airways poursuit l'expansion de son réseau et l'émirat gazier développe en parallèle ses coopérations avec l'étranger, comme l'a illustré la visite officielle d'Emmanuel Macron à Doha en décembre 2017, marquée par la signature de nombreux contrats commerciaux[42], ou encore l'ouverture d'une base militaire turque sur le territoire qatari en août 2017. On pourra aussi souligner la décision des autorités à l'été 2017 de mettre en œuvre la gratuité des visas d'entrée pour les ressortissants de 80 États, afin de stimuler les flux transitant par l'émirat, tout en mettant une nouvelle fois en avant l'ouverture du Qatar à l'international. Parmi les pays concernés par cette mesure, il est intéressant d'observer que ce sont les ressortissants européens qui bénéficient des meilleures dispositions (visa valide pour 180 jours)[43].

Pour autant, la stratégie d'ouverture de l'émirat et le renforcement de ses liens avec de multiples acteurs externes nécessitent de façon générale la mobilisation de larges ressources financières, ce qui accroît la dépendance de la famille régnante et des différentes entreprises associées, telles que Qatar Airways, à la rente énergétique de l'émirat. Cette situation illustre une certaine vulnérabilité du régime dont le modèle de développement ne pourra pas perdurer de façon illimitée, alors que des transformations inévitables et potentiellement délicates devront être entreprises à l'avenir.

42. V. Graff, « Visite d'Emmanuel Macron au Qatar : Doha achète 12 Rafale et 50 Airbus », *France24.com*, 7 décembre 2017, disponible sur : www.france24.com.
43. « Qatar Waives Entry Visa Requirements for Citizens of 80 Countries », *Arabian Aerospace*, 10 août 2017, disponible sur : www.arabianaerospace.aero.

La croissance des compagnies du Golfe et des hubs associés, facteur de transformations à l'heure de la connectivité aérienne mondiale

Un bouleversement controversé des réseaux de routes aériennes

Des enjeux stratégiques en matière de concurrence et de connectivité aérienne

Les hubs du Golfe constituent aujourd'hui des nœuds majeurs au sein des réseaux aériens mondiaux. En développant un réseau de large envergure, Emirates Airline, Qatar Airways et Etihad Airways ont bouleversé la connectivité aérienne sur différents axes. C'est tout particulièrement le cas entre l'Europe et l'Asie orientale/méridionale puisque les hubs du Golfe captent une part croissante du trafic entre les deux régions, ce qui fragilise les liaisons directes opérées par des compagnies européennes ou asiatiques[44]. On observe par ailleurs des conséquences à l'échelle de certains continents, tels que l'Europe. De fait, en multipliant leurs fréquences et les ouvertures de routes vers différents aéroports européens, les compagnies du Golfe transportent un nombre croissant de passagers qui transitaient auparavant *via* des hubs européens pour emprunter des liaisons directes long-courriers vers l'Extrême-Orient par exemple. L'évolution des itinéraires empruntés menace ainsi les liaisons intra-européennes. Certaines lignes s'avèrent néanmoins stratégiques pour assurer des contacts étroits entre les États membres, mais ne peuvent être

44. Dans son étude d'impact présentant la nécessité d'une révision des réglementations en matière de « concurrence loyale » dans le secteur aérien, la Commission européenne soulignait en 2017 le fait que « l'UE est en train de perdre de larges parts de marché en tant que hub mondial pour les connexions aériennes intercontinentales ». Voir European Commission, *Proposal for a regulation of the European Parliament and the Council on safeguarding competition in air transport, repealing Regulation (EC) n° 868/*2004, Commission staff working document – Impact assessment, 2017, disponible sur : https://ec.europa.eu.

exploitées par les transporteurs européens sans la présence de passagers en transit.

Au-delà du continent européen, les compagnies du Golfe se sont fortement implantées sur des axes reliant différentes régions : entre l'Afrique et l'Asie de l'Est, mais aussi entre l'Amérique du Nord et l'Asie du Sud, et plus récemment entre l'Amérique du Sud et l'Asie de l'Est. Ces schémas illustrent la volonté des hubs du Golfe de s'ériger en plateforme mondiale, une ambition relayée par l'argument d'une localisation géographique présentée comme « avantageuse » par les dirigeants émiratis et qataris, ce qui expliquerait, selon eux, le succès du modèle mis en œuvre par les compagnies basées à Dubaï, Abou Dabi et Doha. Un tel argument ne peut pourtant justifier à lui seul l'essor des compagnies du Golfe, les hubs européens bénéficiant également d'une localisation stratégique sur des axes enregistrant des flux de passagers importants.

Alors que différents transporteurs européens, tels qu'Air France-KLM et Lufthansa, constatent que la croissance des hubs moyen-orientaux et l'essor de leurs compagnies compagnies s'opèrent au détriment des aéroports européens, la Commission européenne a dévoilé en décembre 2015 une « stratégie pour l'Europe » visant à préserver l'avenir du transport aérien européen ainsi que la connectivité depuis et vers le continent. Cela s'est notamment accompagné par la décision du Conseil de l'Union européenne (UE) d'octroyer à la Commission en juin 2016 des mandats lui permettant de négocier des accords aériens globaux (c'est-à-dire s'appliquant à l'ensemble des États membres) avec les pays de l'ASEAN, la Turquie, et surtout le Qatar, ainsi que les Émirats arabes unis[45]. Dans ce contexte un accord a été paraphé en mars 2019 entre la Commission européenne et le Qatar[46], le texte comportant des dispositions intéressantes en matière de « concurrence loyale ». Il reste toutefois à assurer son application coordonnée par les États membres. Notons que les Émirats arabes unis n'envisagent pas de s'engager dans la même voie : aucune négociation ne s'est tenue entre la Fédération et les représentants européens.

La croissance des compagnies du Golfe, qui s'imposent désormais parmi les acteurs majeurs du secteur aérien, tout en créant des relations de dépendance avec de nombreuses compagnies tierces, conduit à s'interroger sur l'avenir des réseaux aériens et même à envisager des situations de

45. J. Lebel, « Développer une stratégie commune en matière d'aviation civile : une nécessité pour s'assurer du maintien des intérêts de l'Europe sur la scène internationale », *Questions d'Europe*, Fondation Robert Schuman, 3 septembre 2018, disponible sur : www.robert-schuman.eu.
46. Voir le communiqué de la Commission européenne publié le 4 mars 2019 et intitulé « L'UE et le Qatar parviennent à un accord relatif aux services aériens », disponible sur : http://europa.eu.

quasi-monopoles sur certains axes : les autres transporteurs seraient soit trop affaiblis pour rivaliser[47], soit « partenaires » de quelques puissantes compagnies. Une telle réduction de la concurrence pourrait se traduire par une hausse des tarifs passagers, un contrôle *de facto* de la connectivité mondiale par un nombre d'acteurs réduit, tandis que de nombreux États verraient leur influence diminuer sur le secteur aérien puisque les transporteurs basés dans ces pays se trouveraient avant tout dépendants d'acteurs externes.

Certaines compagnies se trouvent déjà dans des situations délicates suite à une « coopération » impliquant une évolution importante de leur stratégie, à l'image d'Air Seychelles ou encore d'Alitalia qui avaient toutes les deux opéré un rapprochement avec Etihad Airways, avant que le transporteur ne révise ses ambitions initiales. Au-delà des compagnies aériennes, le sort d'autres types d'acteurs est désormais lié à l'avenir de puissants transporteurs. Emirates Airline, qui exploite plus d'une centaine d'Airbus A380, est par exemple un client incontournable de l'avionneur européen. La décision du transporteur dubaïote de réviser ses commandes d'A380 début 2019 a contraint Airbus à annoncer la suspension en 2021 de la production d'un de ses appareils les plus emblématiques, déjà boudé par les autres compagnies aériennes[48].

Les compagnies du Golfe comme outils de soft power

Les émirats de Dubaï, d'Abou Dabi et du Qatar ont pleinement conscience des atouts et enjeux que revêt le contrôle de la connectivité aérienne mondiale, notamment à travers leur soutien au développement de puissantes compagnies. Ces acteurs politiques utilisent ainsi le transport aérien pour défendre leurs intérêts spécifiques, tout en cherchant à mieux s'implanter sur la scène internationale. Leur implication concrète dans la gestion des compagnies basées sur leur territoire prouve que l'essor des compagnies du Golfe n'est pas celui de transporteurs tirant simplement profit de la mondialisation des échanges et cherchant à étendre leurs activités. L'engagement des gouvernants traduit la mise en œuvre à grande échelle de stratégies visant à tirer un maximum de profit politique à partir des connexions aériennes, ce qu'illustre l'extension des réseaux

47. À noter qu'un tel scénario est pris en considération par certains analystes du secteur aérien. Le Commissariat général à la stratégie et la prospective a par exemple publié une note en juillet 2013 intitulée « Les compagnies aériennes européennes sont-elles mortelles ? ». La croissance des compagnies du Golfe est notamment évoquée dans cette publication. Voir www.strategie.gouv.fr.
48. F. Gliszczynski, « Airbus arrête les frais avec l'A380 : les raisons d'un tragique destin », *La Tribune*, 14 février 2019, disponible sur : www.latribune.fr.

diplomatiques, ou encore le soutien aux échanges économiques et commerciaux qui viennent renforcer les hubs aériens et les économies nationales.

Le transport aérien civil et la connectivité associée apparaissent dès lors comme un puissant outil renforçant le pouvoir des autorités politiques qui se le sont approprié. Il constitue un moyen adapté aux yeux de certains dirigeants politiques pour étendre leur influence tout en leur permettant de générer du *soft power*[49]. Ce concept, développé par l'universitaire américain Joseph Nye dans les années 1990, caractérise en effet la capacité d'un acteur – qu'il s'agisse d'un État, d'un organisme non gouvernemental, ou encore d'une entreprise – à susciter l'adhésion et à voir ses prises de position défendues par des entités tierces sur la scène internationale. La particularité du *soft power* repose sur le fait qu'une telle dynamique intervient sans qu'il y ait utilisation de moyens coercitifs ou de paiement.

Différents acteurs, à l'image de certains États européens, aéroports, mais aussi des collectivités locales favorables au développement de transporteurs extra-communautaires, attendent de fait en retour un accroissement du nombre de passagers accueillis, ou encore le développement du secteur touristique. Ces acteurs perçoivent ainsi les nouveaux services aériens comme un réel atout pour assurer leur intégration au sein des réseaux internationaux, tout en craignant les conséquences d'un potentiel retrait des mêmes compagnies opératrices. Ils sont donc particulièrement enclins à relayer les positionnements des compagnies du Golfe car ils les perçoivent comme étant en phase avec leurs intérêts immédiats. Le prestige d'être relié à un hub de renommée mondiale abritant une compagnie admirée pour la rapidité de son développement et l'étendue de son réseau consolide la perception de ces mêmes acteurs.

On peut en revanche souligner qu'au-delà des outils qu'elles offrent à travers les connexions aériennes pour stimuler et diffuser le *soft power* de leurs émirats d'ancrage, les compagnies du Golfe apparaissent comme des acteurs exerçant eux-mêmes un certain *soft power*. Les analyses d'Alexander Vuving concernant les « devises du *soft power*[50] » décrivent de

49. J. Nye, *Soft Power: The Means to Success in World Politics*, New York, Public Affairs, 2004.
50. A. Vuving, « How Soft Power Works », Asia Pacific Center for Security Studies, 2009, disponible sur : http://apcss.org. Dans cette publication, l'auteur cherche à compléter le travail réalisé par J. Nye en proposant une approche du concept de *soft power* moins américano-centrée. A. Vuving définit ainsi trois piliers qu'il nomme les « devises du *soft power* » : la bienveillance (« *benignity* »), la virtuosité (« *brilliance* ») et le charme (« *beauty* »). Ces trois points correspondent respectivement à la capacité d'un acteur à faire preuve d'écoute à l'égard de ses homologues, de susciter une forme d'admiration à travers ses réussites dans différents domaines, et enfin de constituer une source d'inspiration pour des tiers, ce qui lui confère une certaine

nombreuses caractéristiques pouvant s'appliquer à la stratégie menée par ces transporteurs. L'admiration suscitée par ce qui est présenté comme la réussite de leur modèle de développement apparaît comme un facteur pouvant renforcer leur influence. Les compagnies se présentent en outre comme les zélateurs d'un libéralisme favorisant la concurrence au bénéfice des consommateurs ; plus largement, leur volonté affichée de permettre aux voyageurs de rejoindre n'importe quel point du globe favorise leur attrait auprès du plus grand nombre. Ce positionnement les rend particulièrement populaires dans un contexte où l'économie de marché est mise en avant comme le modèle le plus désirable à l'échelle mondiale.

Ce *soft power* propre aux compagnies du Golfe, couplé à celui exercé de façon plus large par leurs émirats d'ancrage, fait toute la spécificité de ces transporteurs, qui se démarquent nettement de leurs concurrents sur ce plan. Alors que Joseph Nye souligne que les ambitions portées par certains acteurs privés peuvent conduire à un affaiblissement du *soft power* de l'État dans lequel ils sont basés[51], les cas du Qatar, de Dubaï et d'Abou Dabi illustrent un processus inverse : le *soft power* y est harmonisé entre les compagnies aériennes et leurs émirats d'ancrage. Cela illustre d'ailleurs les multiples liens existant entre ces compagnies et les acteurs politiques qui alignent les intérêts des entreprises concernées sur leurs ambitions propres.

En accroissant leur *soft power* auprès de nombreux États à travers la planète, les émirats du Golfe entendent par ailleurs impliquer différents gouvernements extrarégionaux dans la stabilité de leur territoire et la pérennité de leur modèle de développement. Bénéficier du plus grand nombre possible de soutiens extérieurs apparaît dès lors comme une nécessité pour la réussite des stratégies menées par les émirats du Golfe, et le *soft power* constitue en ce sens un outil adapté et efficace.

légitimité, crédibilité et autorité morale. On notera que ces « devises » s'inscrivent tout particulièrement dans les champs diplomatique, économique et culturel.

51. J. Nye, *Soft Power: The Means to Success in World Politics*, *op. cit.*

La pérennité des hubs du Golfe en question

Des conflits et tensions non sans conséquences pour le trafic aérien au Moyen-Orient

L'existence de zones de conflit et la diffusion des tensions entraînent une véritable concentration des flux aériens dans des corridors étroits au Moyen-Orient. Les territoires de certains États – à savoir la Turquie, l'Iran, l'Arabie Saoudite et l'Égypte – sont particulièrement stratégiques pour le transit des vols commerciaux internationaux dans la région[52]. Mais la stabilité de ces mêmes États mérite toutefois d'être examinée au regard des différents enjeux internes et régionaux qui pourraient affecter les pouvoirs en place et donc potentiellement empêcher le transit de vols commerciaux, comme aujourd'hui en Syrie ou au Yémen. Le schéma 8 illustre les couloirs empruntés durant l'année 2017 par les vols commerciaux survolant le Moyen-Orient, tout en présentant les différentes zones de tension et/ou conflit.

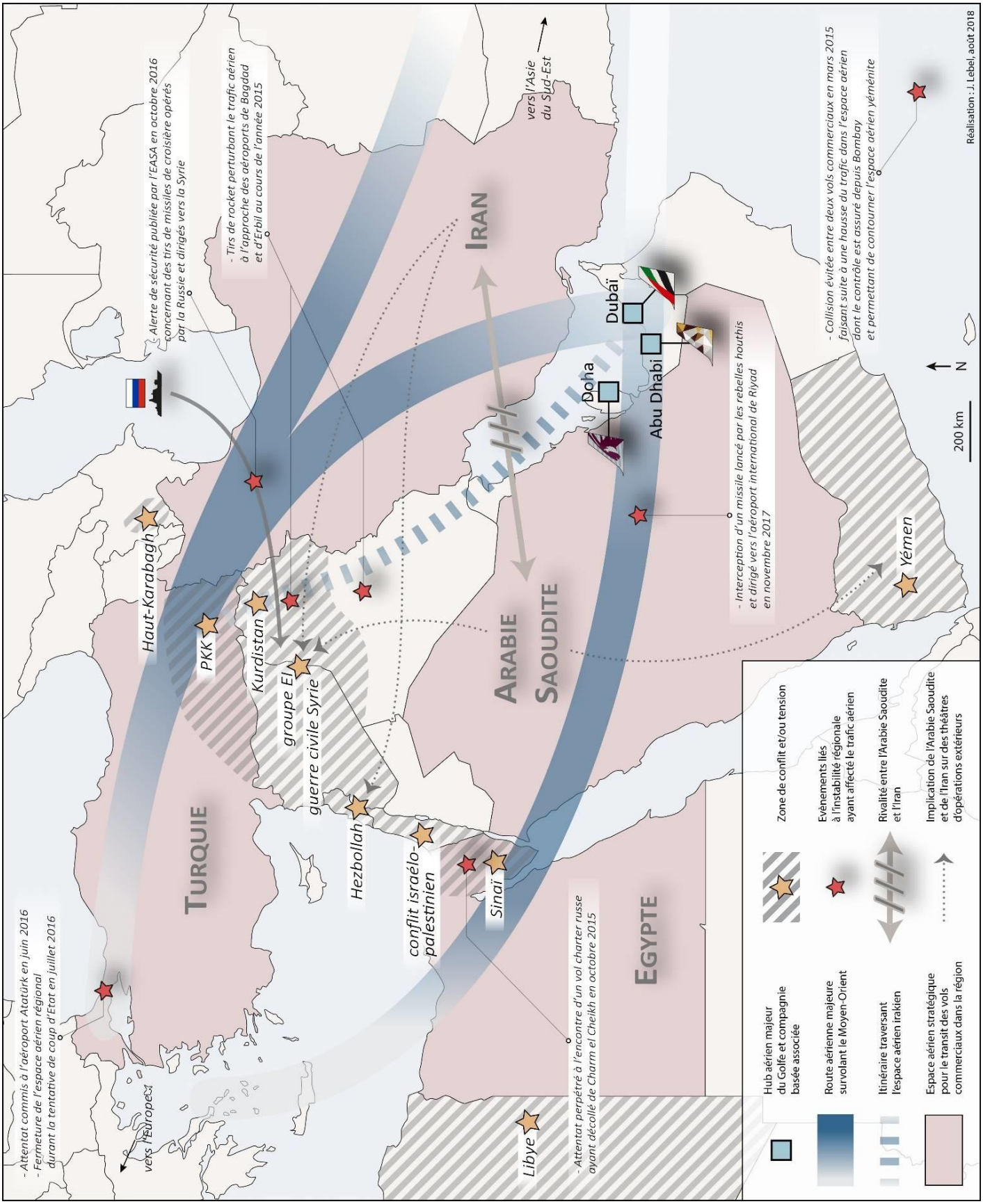
L'instabilité du Moyen-Orient, due aux rivalités, contestations et conflits violents, a déjà entraîné des perturbations sur l'exploitation de vols commerciaux, tant au sol que dans les airs. L'attentat commis à l'encontre d'un appareil de la compagnie russe Metrojet en octobre 2015 au-dessus du Sinaï[53] est l'un des principaux évènements ayant directement touché le secteur aérien dans la région au cours des dernières années. L'explosion a été revendiquée quelques jours plus tard par le groupe État islamique – ce dernier dispose de cellules dans le désert du Sinaï, où des affrontements ont régulièrement lieu entre l'armée égyptienne et des mouvements contestant le pouvoir central, alors que la Russie était déjà engagée militairement en Syrie aux côtés de Bachar El Assad[54]. Le groupe radical sunnite a gagné en ampleur sur les territoires syrien et irakien au cours de l'année 2015, jusqu'à se trouver à quelques kilomètres de villes majeures comme Erbil et Bagdad. Des tirs de roquettes ont visé les appareils civils

52. À noter le cas particulier d'Israël qui maintient d'importantes restrictions en matière de transit aérien au-dessus de son territoire. Des accords permettent notamment à la plupart des compagnies aériennes occidentales d'emprunter l'espace aérien israélien afin de pouvoir rejoindre Amman, la capitale de la Jordanie, un des rares pays de la région avec lequel Israël entretient des contacts. On pourra par ailleurs souligner que la grande majorité des compagnies basées dans le monde arabe – à l'exception de Royal Jordanian Airlines – ne sont pas autorisées à survoler et/ou desservir Israël, leurs pays d'ancrage ne reconnaissant pas officiellement l'État hébreu.
53. Le vol *charter* reliait Charm el Cheikh à Saint-Pétersbourg.
54. H. Siddique et A. Luhn, « Russian Plane 'Broke Up in Air' before Sinai Crash », *The Guardian*, 1er novembre 2015, disponible sur : www.theguardian.com.

desservant les aéroports des deux villes, entraînant des interruptions de trafic et contraignant certaines compagnies à suspendre leurs services commerciaux pendant une durée plus ou moins longue[55].

55. K. Fahim, « Airlines Suspend Flights to Iraq's Baghdad Airport After Jet Is Hit by Gunfire », *The New York Times*, 27 janvier 2015, disponible sur : www.nytimes.com ; « Iraq Closes Northern Airspace over Missiles Launched at Syria », *Reuters*, 23 novembre 2015, disponible sur : www.reuters.com.

Schéma 8. Le Moyen-Orient, un espace de transit aérien menacé par différents conflits et tensions



Plus globalement, l'extension du groupe État islamique et la poursuite d'affrontements militaires sur les territoires syrien et irakien ont conduit la très grande majorité des compagnies aériennes à éviter l'espace aérien de ces deux pays[56], poussant dès lors les transporteurs à privilégier un transit par l'Iran et la Turquie, ou bien par l'Arabie Saoudite et l'Égypte. Cependant, ces routes doivent aussi faire l'objet d'une attention particulière : l'Agence européenne pour la sécurité aérienne (AESA) avait publié en octobre 2016 une alerte de sécurité afin d'inviter les compagnies aériennes utilisant le couloir aérien traversant l'Iran à redoubler de vigilance – tout particulièrement dans le nord-ouest du pays – dans la mesure où la Russie effectuait des tirs de missiles de croisière depuis la mer Caspienne dans le cadre de son intervention en Syrie[57].

Alors que la destruction d'un appareil de la compagnie Malaysia Airlines en juillet 2014 au-dessus de la partie orientale de l'Ukraine est venue rappeler la vulnérabilité des vols commerciaux lors du survol de régions conflictuelles, l'implication militaire croissante de différents États sur le théâtre irako-syrien a poussé certaines compagnies, telles que le transporteur malaisien ou encore Cathay Pacific, à rapidement modifier l'itinéraire de leurs vols commerciaux à destination ou partant du continent européen[58]. Néanmoins, le recul de la présence du groupe État islamique au cours de l'année 2017 s'est accompagné d'une déclaration des officiels irakiens, annonçant avoir repris le contrôle de la quasi-totalité du pays[59]. Certaines compagnies aériennes – notamment celles basées dans le Golfe – ont dès lors décidé de faire de nouveau transiter une partie de leurs appareils par le ciel irakien dès novembre 2017, itinéraire souvent plus court que le survol de l'Iran, par exemple pour rejoindre l'Europe[60].

Le conflit en cours au Yémen affecte lui aussi le trafic aérien commercial de la région, avec la fermeture de l'espace aérien situé au-dessus du territoire yéménite. Les autorités du pays n'ayant pas été en mesure d'assurer le contrôle des vols transitant par l'espace aérien yéménite au cours de l'année 2015, un report important du trafic a été

56. Pour l'Irak, les régions du pays évitées par une grande majorité de compagnies aériennes ont évolué en fonction de la localisation des affrontements et de la présence de groupes radicaux armés.

57. Voir le *Safety Information Bulletin* édité le 9 octobre 2015 par l'AESA et intitulé « Caspian Sea, Iran and Iraq Airspace – Launch of Missiles from Caspian Sea to Syria », disponible sur : www.easa.europa.eu.

58. « Flights over Iran: How Airlines Are Responding to Warning », *The Straits Times*, 16 octobre 2015, disponible sur : https://graphics.straitstimes.com.

59. « Irak : l'armée a repris Hawija, l'un des deux derniers bastions irakiens de l'État islamique », *Le Monde*, 5 octobre 2017, disponible sur : www.lemonde.fr.

60. « Emirates and Flydubai Resume Operating some Flights over Iraq", *Reuters*, 11 décembre 2017, disponible sur : www.reuters.com.

enregistré dans les régions voisines, notamment dans la *Flight Information Region* de Bombay[61]. Plus récemment, les rebelles houthistes n'ont pas hésité à viser l'Arabie Saoudite pour sanctionner son engagement militaire au Yémen. En interceptant des missiles dirigés vers le territoire saoudien – l'un d'entre eux ciblait même directement l'aéroport international de Riyad en novembre 2017[62] –, l'armée saoudienne a empêché la survenue d'une catastrophe qui aurait fortement affecté le trafic aérien survolant et/ou desservant le pays.

Ces différents évènements illustrent la vulnérabilité du secteur aérien à toute forme d'instabilité. Les liens qui se développent entre les compagnies du Golfe et des transporteurs tiers accentuent en outre la dépendance de nombreux acteurs de l'aérien à des partenaires moyen-orientaux exposés aux tensions régionales. Les conséquences de l'instabilité régionale pourraient ainsi se diffuser de façon plus large au sein du secteur aérien mondial par la fragilisation de compagnies tierces.

Entre concurrence exacerbée et absence de durabilité des modèles, quelles évolutions futures pour les compagnies du Golfe ?

Face aux défis qui se posent aujourd'hui dans les émirats du Golfe ainsi qu'à l'échelle du Moyen-Orient, il apparaît légitime de s'interroger sur l'avenir des stratégies déployées par les compagnies aériennes locales. Elles pourraient potentiellement prendre la forme d'une expansion en dehors de leurs puissants hubs, si la volonté de développement des compagnies était poussée à son maximum. Notons ici la stratégie d'Emirates, qui opère déjà quelques routes de 5e liberté[63] en tirant profit des politiques menées par certains États traditionnellement favorables à l'octroi de tels droits pour stimuler les flux de voyageurs. C'est tout particulièrement le cas de la Thaïlande, Emirates faisant transiter certains de ses appareils par l'aéroport de Bangkok, où la compagnie accueille de nouveaux passagers vers d'autres destinations en Asie et en Océanie. Qatar Airways opère également des services similaires dans d'autres régions. Si le choix de telles routes démontre un potentiel développement de ces mêmes compagnies

61. « Emirates and Etihad in Near Miss over Mumbai Airspace », *Gulf News*, 31 mars 2015, disponible sur : www.gulfnews.com.
62. S. Almosawa et A. Barnard, "Saudis Intercept Missile Fired From Yemen That Came Close to Riyadh », *The New York Times*, 4 novembre 2017, disponible sur : www.nytimes.com.
63. D'après les libertés de l'air définies lors de la Convention de Chicago en 1944, la 5e liberté permet à une compagnie aérienne d'opérer un vol entre deux États tiers, en continuation d'un premier segment ayant pour origine son pays d'ancrage. Les liaisons de 5e liberté impliquent donc l'absence d'un transit par le hub de la compagnie opératrice pour les passagers qui les empruntent.

au-delà de leur hub, ces services restent marginaux dans les larges réseaux actuellement exploités par les compagnies du Golfe.

Par ailleurs, la transformation d'Emirates Airline, Etihad Airways ou Qatar Airways en transporteurs affichant une identité mondiale ne serait pas sans risques puisque de tels choix pourraient bouleverser les équilibres internes aux émirats. Une telle évolution pourrait de fait se traduire par un changement de nom des compagnies concernées, éliminant toute référence et attachement locaux. Cela fragiliserait le rôle de « porte-drapeau » des transporteurs, ce qui peut paraître incompatible avec les objectifs actuellement poursuivis par des acteurs politiques qui pilotent l'expansion de puissantes compagnies contribuant à la visibilité internationale de leurs hubs.

Le modèle prévalent de *hub and spokes* déployé par les compagnies du Golfe semble cependant atteindre ses limites du fait de problèmes croissants de congestion dans les espaces aériens régionaux. En effet, la croissance des flottes exploitées se traduit par une augmentation du trafic, soit une saturation sur les aéroports où les compagnies du Golfe sont basées. Cette situation est d'autant plus problématique lorsque les territoires sont confrontés à des conflits et/ou des tensions venant directement affecter l'organisation des routes aériennes.

Une telle situation a convaincu certains dirigeants des émirats de développer d'importants projets d'extension et/ou de réorganisation des plateformes existantes, à l'image d'Abou Dabi et de Doha. Dans le cas de Dubaï, il a même été décidé de construire un nouvel aéroport (partiellement ouvert depuis 2010) pour accueillir un trafic aérien croissant. Ces différents projets permettent d'ailleurs aux acteurs politiques associés de rivaliser dans la course aux records mondiaux pour l'accueil de dizaines de millions de passagers internationaux. L'ambition affichée d'une forte croissance du trafic aérien, régulièrement mise en avant par les dirigeants des compagnies du Golfe et les acteurs politiques soutenant leurs activités, pose néanmoins un problème de pression environnementale sur des territoires abritant déjà de larges hubs et dont le développement est vraisemblablement amené à se poursuivre.

Les investissements réalisés par des acteurs politiques qui entendent soutenir l'expansion d'un secteur aérien puissant ne peuvent, quant à eux, être illimités. C'est tout particulièrement le cas lorsque les territoires concernés peuvent anticiper un recul de leurs revenus (perspective de la fin de l'exploitation des hydrocarbures pour les émirats du Golfe par exemple), quand ce n'est pas déjà le cas aujourd'hui (fluctuation des cours du baril de pétrole qui affecte certaines entités, comme Abou Dabi). En réalité, les compagnies du Golfe dépendent des stratégies menées par les familles

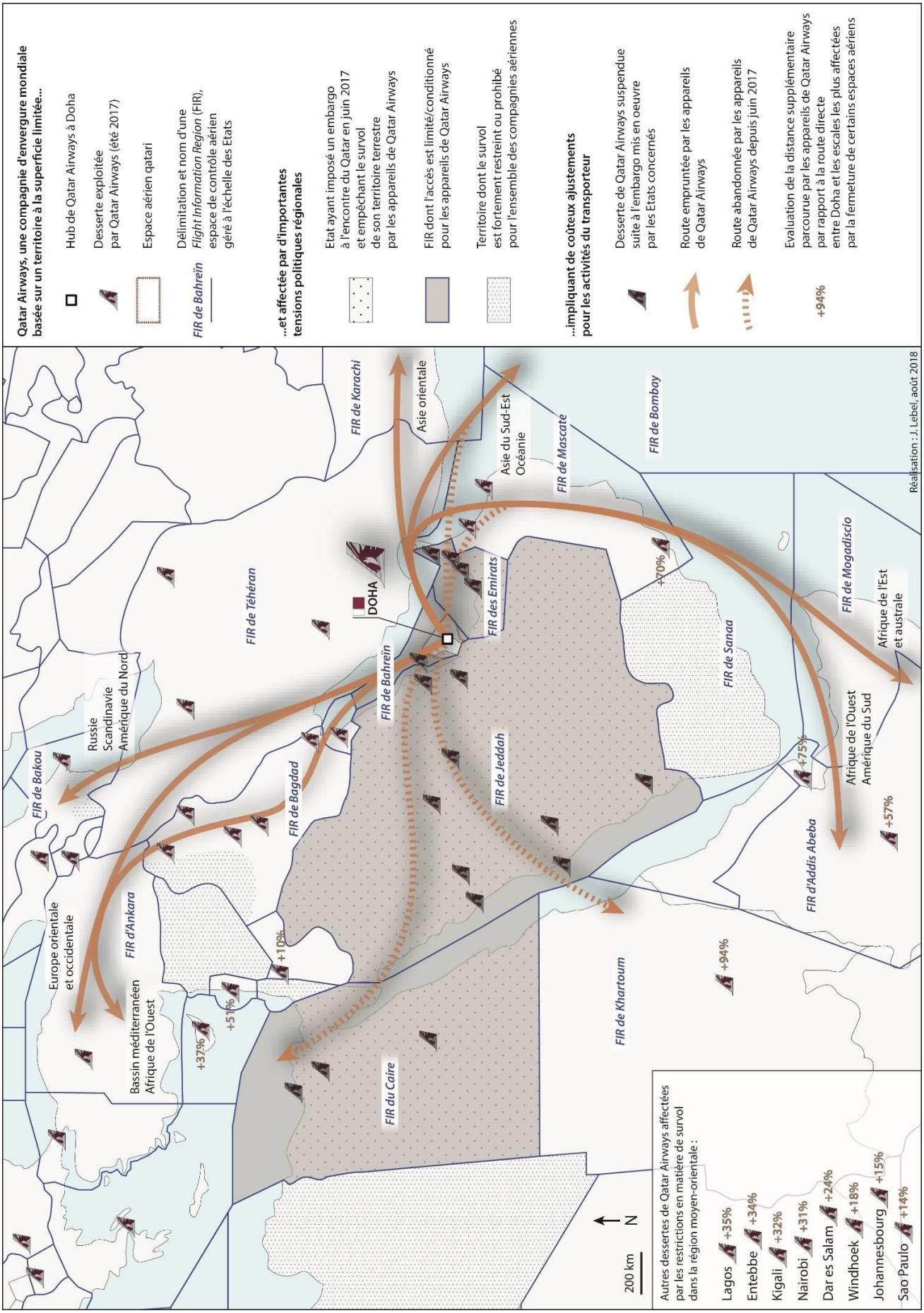
régnantes, et restent donc vulnérables à tout bouleversement d'ordre politique.

De façon plus globale, il faut réfléchir à l'avenir des territoires d'ancrage de puissants transporteurs, dans le contexte d'instabilité qui est aujourd'hui celui du Moyen-Orient. L'imposition d'un embargo sur le Qatar en juin 2017 par l'Arabie Saoudite et ses alliés illustre ce problème. Le schéma 9 montre ainsi les effets directs de l'embargo sur les opérations du transporteur qatari, qui s'est trouvé contraint de suspendre l'ensemble de ses services vers l'Arabie Saoudite, l'Égypte, les Émirats arabes unis, ainsi que Bahreïn, soit environ la moitié des dessertes proposées par Qatar Airways à l'échelle régionale à l'époque.

La compagnie ne peut désormais plus survoler les territoires de ces mêmes États et doit donc réorganiser les itinéraires empruntés par de nombreux vols, avec des détours importants dans certains cas. En poussant le Qatar à un tel isolement, sur fond d'accusations de liens trop importants avec l'Iran, le régime saoudien et ses alliés n'ont finalement fait qu'accroître la dépendance de celui-ci à son voisin perse. Dans le même temps, le secteur aérien reste un outil stratégique que les dirigeants qataris entendent préserver en maintenant les opérations de Qatar Airways, qui permettent de surmonter efficacement les barrières imposées par les voisins du petit émirat.

On doit tout de même souligner que la situation du Qatar est délicate du point de vue du découpage des espaces aériens. Du fait de sa faible superficie, l'émirat ne dispose en effet que d'un espace aérien de taille limitée au-dessus de son territoire, et la gestion de celui-ci intègre une zone plus vaste (*Flight Information Region, FIR*) associée à l'archipel bahreïni qui en assure le contrôle. Ce découpage résulte de dynamiques historiques, Bahreïn ayant émergé relativement tôt comme hub aérien dans la région grâce aux activités de la compagnie inter-émirat Gulf Aviation Company en 1950, dont les services étaient très étoffés au départ de Manama.

Schéma 9. Le maintien des opérations de Qatar Airways face au défi d'un isolement régional du Qatar



Parallèlement, la croissance des aéroports de Sharjah puis de Dubaï entraînait une augmentation du trafic aérien régional dont les flux s'orientaient principalement du Koweït vers les Émirats arabes unis. Afin de faciliter les opérations aériennes, le découpage des espaces de contrôle aérien s'est traduit par la formation de la FIR de Bahreïn couvrant une grande partie du Golfe persique et évitant ainsi aux appareils de traverser de multiples zones de contrôle sur des distances réduites.

Ces espaces aériens ne sont toutefois pas inamovibles, la FIR de Bahreïn ayant couvert une surface beaucoup plus importante jusqu'en 2014 puisque ses limites incluaient une partie du territoire saoudien, notamment les zones abritant de nombreux champs pétroliers et dont l'accès se faisait par avion au début de leur exploitation, grâce aux liaisons opérées par Gulf Aviation Company depuis les aéroports des émirats. En signant un accord avec Bahreïn au cours de l'année 2013, validé par l'OACI, l'Arabie Saoudite a cependant instauré un contrôle complet de l'espace aérien couvrant son territoire terrestre. On pourra noter qu'une telle décision est intervenue lorsque les relations entre les autorités saoudiennes et qataries se détérioraient, tandis que la famille régnante de Bahreïn se trouvait de plus en plus dépendante du soutien de son puissant voisin saoudien pour contrer les répercussions locales des printemps arabes sur le territoire de l'archipel, et mater la contestation de la majorité chiite.

Contrairement à ce que les dirigeants saoudiens avaient semble-t-il envisagé, la crise semble désormais perdurer entre l'émirat gazier et l'Arabie Saoudite. Dans ce contexte les autorités bahreïnies et émiraties ont rapidement conclu avec le Qatar quelques arrangements pour permettre à Qatar Airways d'emprunter des couloirs aériens restreints, sans pour autant autoriser la compagnie à survoler leur territoire terrestre et encore moins à reprendre ses liaisons vers les aéroports locaux. Les détours empruntés par les appareils de la compagnie qatarie impliquent de nombreux surcoûts, ce qui apparaît d'ailleurs comme un prétexte idéal pour expliquer les pertes « très importantes » annoncées au printemps 2018 par Akbar Al Baker[64], le CEO du transporteur, et justifier ainsi le soutien financier des autorités de l'émirat. De telles tensions régionales peuvent avoir un effet sur les comportements des passagers, qui seraient amenés à éviter certains hubs en cas de troubles majeurs. Cela conduirait inévitablement à l'effondrement des modèles mis en place par les compagnies du Golfe.

64. « Qatar Airways subira une perte annuelle très importante, selon son DG », *Reuters*, 7 mars 2018, disponible sur : https://fr.reuters.com.

Qatar Airways poursuit toutefois un développement soutenu, qui s'est traduit par l'ouverture de nombreuses escales au cours des dernières années, et ce malgré des tensions croissantes entre le Qatar et certains de ses voisins[65]. Le petit émirat entend contrer toute tentative d'isolement. Dans un tel contexte, les ressources financières déployées par l'émirat sont vraisemblablement très importantes et il est intéressant d'observer qu'en novembre 2017 la QIA a publiquement fait part de son intention « d'investir » au sein de Qatar Airways, officiellement dans un souci de réorganisation de la stratégie menée par le principal fonds souverain de l'émirat gazier. La décision apparaît cependant davantage comme une volonté des autorités qataries d'octroyer les fonds nécessaires à Qatar Airways pour que la compagnie puisse maintenir ses activités et faire face à d'importants surcoûts.

En concurrence directe face à l'expansion continue de Qatar Airways, le transporteur dubaïote Emirates Airline reste un acteur majeur du secteur aérien. La compagnie tire profit de son essor précoce et des stratégies mises en œuvre par l'émirat de Dubaï depuis plusieurs décennies, ce qui lui permet d'être bien implantée sur l'ensemble de la planète. Rappelons l'arrivée récente du transporteur sur l'axe transatlantique, avec l'inauguration de liaisons de 5e liberté vers New York au départ de Milan en 2013, puis d'Athènes en 2017. L'ouverture de telles liaisons s'opère toutefois de façon plutôt discrète, surtout si l'on considère la dynamique de développement poursuivie par la compagnie au cours de la dernière décennie entre son hub de Dubaï et de multiples destinations internationales (routes de 3e et 4e liberté), et le renforcement régulier des fréquences de ses vols. Emirates entend rester prudente face aux nombreuses critiques que soulève l'exploitation des routes de 5e liberté. Cette stratégie, qui apparaît comme hautement sélective, renforce l'attrait de la compagnie de Dubaï en termes de *soft power*.

Davantage fragilisée que son voisin dubaïote, Etihad Airways s'est malgré tout distinguée par un développement sans précédent depuis sa création en 2003. Sa stratégie consistant à croître au travers de prises de participation dans le capital d'autres transporteurs a attiré l'attention de nombreux observateurs internationaux ces dernières années. Cette stratégie semble cependant aujourd'hui avoir échoué, Etihad n'étant pas parvenue à transformer ses différentes compagnies « partenaires » en

65. À noter l'annonce de Qatar Airways lors du salon du tourisme ITB à Berlin en mars 2018 concernant le renforcement des fréquences des vols de la compagnie sur différentes liaisons, ainsi que l'ouverture de seize nouvelles routes au cours de la période 2018-2019 : Londres Gatwick et Cardiff (Royaume-Uni), Lisbonne, Malaga (Espagne), La Valette (Malte), Mykonos et Thessalonique (Grèce), Luxembourg, Tallinn (Estonie), Bodrum, Antalya et Hatay (Turquie), Cebu et Davao (Philippines), Langkawi (Malaisie), Da Nang (Vietnam).

relais d'expansion et en outils de diffusion d'influence sur le continent européen et au-delà. Alors que l'émirat d'Abou Dabi entend revoir ses dépenses sur fond de diminution de ses rentes, Etihad Airways a entrepris une révision profonde de son modèle de développement.

L'hypothèse d'une fusion entre Etihad et Emirates, tel que cela a pu être évoqué par la presse internationale depuis 2017[66], reste cependant très incertaine puisque les rivalités et les divergences entre Abou Dabi et Dubaï persistent. Un approfondissement des coopérations entre les deux compagnies est cependant en train de se dessiner[67].

Etihad Airways cherche ainsi un moyen d'exister aux côtés d'acteurs plus puissants, ce qui pourrait se traduire par la mise en œuvre d'une stratégie de niche en fonction des ambitions des dirigeants d'Abou Dabi, dont les ressources sont soumises à l'évolution des cours du pétrole. La compagnie pourrait dès lors se renforcer sur le segment haut de gamme en dupliquant le modèle de développement poursuivi par Abou Dabi à travers la mise en avant d'un secteur culturel, ou encore la promotion d'une identité locale.

66. Voir par exemple J. Koenen, « Sheikhs Discussed Emirates-Etihad Merger », *Handelsblatt Global*, 9 mars 2017, disponible sur : https://global.handelsblatt.com. De nouvelles rumeurs à ce sujet ont refait surface en septembre 2018, voir A. Cornwell, « Emirates, Etihad Airlines Deny Report They May Merge », *Reuters*, 20 septembre 2018, disponible sur : https://www.reuters.com.

67. Voir par exemple S. Townsend, « Etihad Pilots Offered Two-Year Secondment to Emirates », *The National*, 25 juin 2018, disponible sur : www.thenational.ae.

Conclusion

Emirates Airline, Etihad Airways et Qatar Airways ont enregistré, depuis les années 2000, une croissance inédite dans l'histoire de l'aviation civile. Au-delà de paramètres purement commerciaux, le succès de ces compagnies s'inscrit davantage dans le cadre de vastes stratégies mises en œuvre au sein de leurs émirats d'ancrage. Les familles régnantes cherchent en effet à en tirer des bénéfices politiques, tout en renforçant leur visibilité à l'échelle internationale. La durabilité des modèles poursuivis pose néanmoins question, alors que l'instabilité interne et régionale constitue une menace réelle pour l'avenir des puissants transporteurs basés dans les émirats de Dubaï, d'Abou Dabi et du Qatar.

Afin de surmonter les défis qui se posent dès à présent, les compagnies du Golfe ont entrepris des transformations qui devront se poursuivre, à l'image du réajustement en cours de la stratégie d'Etihad Airways dans un contexte d'alignement de la diplomatie d'Abou Dabi sur celle de son voisin saoudien, tandis que Dubaï tend à consolider son secteur aérien par le rapprochement entre Emirates et FlyDubai, une compagnie dite « *low cost* » également basée dans l'émirat et exploitant des appareils de moindre envergure. Face à l'embargo imposé par l'Arabie Saoudite et ses alliés, le Qatar s'appuie, quant à lui, plus que jamais sur le réseau de sa compagnie nationale pour limiter son isolement et renforcer des partenariats stratégiques. En concurrence les unes avec les autres, les compagnies du Golfe constituent ainsi de véritables outils au service du *soft power* de leurs émirats respectifs qui poursuivent des stratégies spécifiques.

Alors que l'ouverture annoncée de l'Iran pouvait être perçue comme une menace pour l'avenir des hubs du Golfe au lendemain de l'accord de Vienne de juillet 2015, le renforcement des sanctions américaines (notamment en matière d'aéronautique civile) voulu par Donald Trump vient entraver le retour du pays sur la scène internationale. Toutefois, les transformations entreprises par des acteurs voisins, à commencer par l'Arabie Saoudite à travers le plan « Vision 2030 » du prince héritier Mohammed bin Salman, pourraient faire émerger de nouveaux enjeux qui ne manqueraient pas d'affecter les compagnies du Golfe dont les activités s'appuient principalement sur du trafic de transit. Ainsi, la connectivité aérienne mondiale repose de plus en plus sur des hubs perçus comme stratégiques, mais vulnérables à d'importants bouleversements futurs.

Institut français
des relations
internationales