



TURKISH AIRLINES

Un outil stratégique turc
à l'international

Julien LEBEL

Avril 2020

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 : 979-10-373-0151-2

© Tous droits réservés, Ifri, 2020

Couverture : ISTANBUL, TURKEY - CIRCA 2017: Aerial view of Turkish Airlines Boeing 747 Commercial Passenger Aircraft Flying High Up in the Sky Above the Clouds.

© NextNewMedia / Shutterstock.com

Comment citer cette publication :

Julien Lebel, « Turkish Airlines : un outil stratégique turc à l’international », *Études de l’Ifri*, Ifri, avril 2020.

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

La Turquie connaît d'importantes transformations depuis l'arrivée du parti de la Justice et du Développement (AKP) au pouvoir en 2002, à l'image de la croissance notable de son secteur aérien. Principale compagnie aérienne basée dans le pays, Turkish Airlines a étendu de façon spectaculaire son réseau de destinations au cours des quinze dernières années. Elle bénéficie d'un appui des autorités nationales, qui considèrent le transporteur comme un outil stratégique pour consolider l'influence de la Turquie sur la scène internationale et construire des coopérations solides avec des États tiers dans différents domaines. Parallèlement, l'inauguration d'un nouvel aéroport à Istanbul fin 2018 rappelle l'ambition affichée par le gouvernement de faire du pays un hub d'envergure mondiale, en concurrence avec les plateformes aéroportuaires d'Europe de l'Ouest, et surtout celles de certains émirats du Golfe.

Abstract

Turkey has undergone significant transformations since the Justice and Development Party (AKP) came to power in 2002, as illustrated by the notable growth of its airline industry. Turkish Airlines (THY) is the main company based in the country, and has dramatically extended its network of destinations in the past 15 years. It benefits from the support of the national authorities, who consider the carrier as a strategic instrument in consolidating Turkey's influence internationally and in building solid cooperation with foreign States in different fields. Meanwhile, the opening of a new airport in Istanbul at the end of 2018 emphasises the ambition displayed by the government to make the country a major global hub, competing with airport hubs in Western Europe, and especially in certain Gulf States.

Sommaire

INTRODUCTION	11
TURKISH AIRLINES : UN OUTIL STRATÉGIQUE DU POUVOIR.....	13
Un acteur dominant du secteur aérien turc et l'un des principaux transporteurs mondiaux	13
L'AKP revoit l'organisation de la compagnie	21
Dans les périodes d'instabilité, les interactions avec les autorités nationales s'intensifient.....	26
LE SECTEUR AÉRIEN TURC : ENJEUX POLITIQUES ET ÉCONOMIQUES D'UNE CROISSANCE EXCEPTIONNELLE	33
Un développement du réseau aérien qui accompagne les exportations turques.....	33
L'exemple du réseau de Turkish Airlines en Afrique : une stratégie qui mobilise tous les acteurs pertinents.....	41
Des liaisons aériennes perçues comme stratégiques pour le tourisme	47
LE NOUVEL AÉROPORT D'ISTANBUL, UNE INFRASTRUCTURE AU SERVICE DE L'EXPANSION DE TURKISH AIRLINES.....	51
Entre course aux symboles et insertion globale : des « mégaprojets » s'inscrivant dans une stratégie de hub mondial	51
Le nouvel aéroport d'Istanbul, symbole de la concurrence entre les compagnies du Golfe et Turkish Airlines.....	56
Des projets contestés : quelles perspectives pour l'exploitation du nouvel aéroport et le développement futur de Turkish Airlines ?	60
CONCLUSION	65

Introduction

La conférence de presse organisée à Mexico le 22 août 2019 par la direction de Turkish Airlines aura permis une nouvelle fois à la compagnie de mettre en avant sa dynamique d'expansion. Après Bali puis Pointe-Noire durant le mois de juillet, plusieurs représentants du transporteur ont en effet effectué le déplacement dans la capitale mexicaine pour célébrer l'inauguration d'une nouvelle liaison reliant Istanbul à Mexico et Cancún. L'ambassadeur mexicain en poste en Turquie, Bernardo Córdova Tello, a pour l'occasion souligné l'excellente relation diplomatique entretenue par les deux pays, puis expliqué que le renforcement des coopérations bilatérales serait facilité par la nouvelle liaison de Turkish Airlines.

Loin d'un hasard du calendrier, l'influent Bureau des relations économiques extérieures de Turquie (DEIK) organisait à Mexico le jour suivant un séminaire portant sur le commerce et les investissements entre les deux pays, auquel des acteurs économiques et des représentants officiels turcs et mexicains participaient conjointement. La rencontre s'est avérée fructueuse puisque les médias ont annoncé quelques jours plus tard la reprise des négociations entre la Turquie et le Mexique en vue de la conclusion d'un accord de libre-échange¹. L'arrivée de Turkish Airlines à Mexico et à Cancún constitue donc une étape hautement symbolique, s'articulant parfaitement avec l'agenda diplomatique des autorités turques qui souhaitent approfondir leurs coopérations avec leurs homologues mexicaines.

L'expansion de Turkish Airlines vient ainsi en soutien à la diplomatie turque. Mais la compagnie aérienne se trouve aussi au cœur des stratégies imaginées par le gouvernement turc pour satisfaire son ambition de développer le tourisme et les exportations nationales, et pour assurer la pérennité des investissements internationaux en Turquie. La croissance de la compagnie accompagne par ailleurs la volonté du président turc, Recep Tayyip Erdoğan, de renforcer son pouvoir à la tête du pays, en participant à la réalisation de larges projets d'aménagement visant à redessiner le territoire turc et à garantir sa visibilité à l'échelle internationale, à l'image du nouvel aéroport d'Istanbul, inauguré fin 2018.

1. « Turkey, Mexico Begin Free Trade Deal Talks: Trade Body », *Hürriyet*, 28 août 2019, disponible sur : www.hurriyetsayisi.com.

Pour autant, le secteur aérien turc – où Turkish Airlines figure en première ligne, reste largement dépendant des bouleversements que rencontre le pays, et particulièrement des tensions qui affectent les relations diplomatiques entre la Turquie et certains États tiers. L'instabilité interne de ces dernières années contribue aussi à fragiliser le projet des autorités nationales de faire de la Turquie une véritable puissance diplomatique, tant à l'échelle régionale que sur la scène internationale. Dans un tel contexte, Turkish Airlines a fait preuve d'une certaine résilience qui découle avant tout d'un soutien sans faille de la part du gouvernement.

Cette étude propose d'explorer la dynamique d'expansion de Turkish Airlines au cours des quinze dernières années et d'analyser comment la stratégie de la compagnie s'articule avec l'agenda du gouvernement AKP, tant sur la scène internationale qu'à l'échelle de la Turquie. Alors que le pays fait face à de réels défis politiques et économiques, la question de la durabilité du modèle de développement poursuivi par Turkish Airlines mérite aussi d'être posée ; et il convient en parallèle de s'interroger sur les perspectives d'évolution du trafic aérien en Turquie, au lendemain de l'inauguration du nouvel aéroport d'Istanbul qui, une fois entièrement achevé, serait d'après ses promoteurs en mesure d'accueillir jusqu'à 200 millions de passagers annuels.

Turkish Airlines : un outil stratégique du pouvoir

Un acteur dominant du secteur aérien turc et l'un des principaux transporteurs mondiaux

Une libéralisation du secteur qui s'accompagne d'un renforcement de la position de Turkish Airlines à l'échelle du pays

Créée en 1933, Turkish Airlines est longtemps restée une compagnie de second rang, alors que la Turquie connaissait des périodes de forte instabilité. Les activités du transporteur se sont surtout concentrées sur le marché national turc jusque dans les années 2000, et il a fallu attendre l'année 2008 pour voir le nombre de passagers voyageant sur des vols internationaux surpasser nettement l'activité des vols domestiques.

La compagnie aérienne connaît en effet un essor important peu après l'arrivée de l'AKP au pouvoir. Le parti affiche son intention de redonner à la Turquie une place majeure sur la scène internationale, tout en dotant le pays d'une économie dynamique et attractive pour les investisseurs étrangers. Le nouveau gouvernement met en œuvre dès 2003 une réforme visant à libéraliser le secteur aérien, afin de stimuler l'ouverture de liaisons supplémentaires à travers le pays et de favoriser le développement de différents transporteurs. Alors que le nombre de voyageurs aériens augmente de façon notable², Turkish Airlines doit ainsi tenir compte des activités d'autres compagnies turques – telles que Pegasus Airlines³, Onur

2. Entre 2003 et 2018, le nombre de passagers voyageant sur des liaisons domestiques a été multiplié par douze pour atteindre 112 millions, tandis que le nombre de voyageurs internationaux ayant pour origine ou destination le territoire turc a quadruplé pour s'établir à près de 100 millions, d'après les données publiées par l'Institut turc des statistiques.

3. Créée au début des années 1990, Pegasus Airlines s'est positionnée sur le segment « low cost » une dizaine d'années plus tard. Elle exploite aujourd'hui 83 avions sur des routes court et moyen courriers, ce qui en fait la deuxième compagnie turque, derrière Turkish Airlines.

Air⁴ et Atlas Jet⁵ – qui tirent notamment profit de la baisse des taxes aéroportuaires pour accroître leurs revenus et étendre leur flotte⁶.

C'est dans ce contexte que Turkish Airlines prend la décision de créer AnadoluJet en 2008, une filiale opérant selon un modèle dit *low cost* et exploitant quasi exclusivement des liaisons domestiques⁷, en réponse à l'expansion de compagnies concurrentes. En parallèle, Turkish Airlines améliore l'articulation de son réseau domestique avec ses routes internationales, ce qui contribue à faire émerger le hub aéroportuaire d'Istanbul. Cette stratégie – que de nombreuses autres compagnies dites « de pavillon »⁸ poursuivent également à la même époque – permet au transporteur turc de conserver une position dominante dans le secteur aérien national. La THY exploite un nombre d'appareils bien plus important que les autres compagnies turques : en 2012, elle disposait d'une flotte de 186 avions, contre seulement 40 pour Pegasus⁹. Les vols internationaux de la compagnie enregistrent la même année plus de 40 % de passagers en correspondance, alors qu'ils n'étaient que 20 % en 2006¹⁰. Turkish Airlines suit donc un plan de développement ambitieux en s'appuyant sur le trafic de transit qui vient faciliter le remplissage des avions et accroître les revenus¹¹, comptant particulièrement sur la puissance d'un marché domestique fort de 80 millions d'âmes.

En 2018, le nombre de passagers accueillis dans les aéroports turcs a franchi le seuil symbolique de 200 millions, et Turkish Airlines a

4. Il s'agit d'une compagnie « low cost » qui opère actuellement une trentaine d'avions. Au-delà de quelques liaisons régulières, Onur Air propose de nombreux vols charter.

5. La compagnie a été renommée Atlas Global à partir de 2015 et dispose d'une flotte de 18 appareils monocouloirs. Son avenir s'avère relativement incertain, le transporteur rencontrant d'importants problèmes financiers qui l'ont conduit à interrompre ses activités pendant près d'un mois fin 2019. Les dirigeants d'Atlas Global ont notamment pointé les difficultés rencontrées par le secteur du tourisme en Turquie au lendemain de la tentative de coup d'État survenue en 2016, ainsi que les fluctuations du cours de la monnaie turque. Il convient également de souligner qu'Atlas Global subit la concurrence de Turkish Airlines sur la quasi-totalité de ses routes.

6. A. Acar et S. Karabulak, « Competition Between Full Service Network Carriers and Low Cost Carriers in Turkish Airline Market », *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 207, 2015, p. 642-651.

7. Turkish Airlines a cependant annoncé en janvier 2020 le transfert de ses vols internationaux opérés au départ du deuxième aéroport stambouliote (Sabiha Gökçen) à sa filiale AnadoluJet. Une trentaine de liaisons vers l'Europe et le Moyen-Orient sont donc concernées.

8. Il s'agit de compagnies aériennes qui concentrent leurs activités au départ de leur État d'ancrage et avec lequel elles entretiennent un lien évident (nom du transporteur et/ou utilisation d'autres symboles constituant une référence nationale), bien qu'elles aient pu faire l'objet d'une privatisation partielle ou complète.

9. A. Acar et S. Karabulak, « Competition Between Full Service Network Carriers and Low Cost Carriers in Turkish Airline Market », *op. cit.*

10. « Turkish Airlines: Narrowing the Strategic Gulf », CAPA Centre for Aviation, 4 juin 2013, disponible sur : www.centreforaviation.com.

11. Entre 2010 et 2018, les revenus annuels de la compagnie sont passés de 5,4 à 12,8 milliards US\$: voir <https://investor.turkishairlines.com>.

transporté la même année un nombre record de 75 millions de voyageurs. La compagnie constitue donc un acteur essentiel dans la dynamique de croissance du trafic aérien qui caractérise la Turquie depuis plus d'une quinzaine d'années. À l'échelle internationale, le transporteur turc s'est hissé dans le haut de différents classements, figurant par exemple en 14^e position en termes de passagers transportés par kilomètre durant l'année 2016, faisant mieux que Singapore Airlines mais restant devancée de peu par Qatar Airways. Le modèle de développement du transporteur turc est présenté comme un succès par des analystes qui soulignent différents atouts et des coûts d'exploitation relativement bas¹², tandis que des réformes sur les statuts du personnel ont été réalisées à la fin des années 2000, suscitant des tensions en interne et maintenant un écart certain avec les standards salariaux des compagnies de pavillon basées en Europe occidentale¹³.

Une flotte performante et une expansion dynamique du réseau de destinations internationales

Alors que Turkish Airlines dispose d'une flotte de plus de 350 avions¹⁴ – et surpasse largement le nombre d'appareils opérés par des transporteurs concurrents tels qu'Air France, Lufthansa, Qatar Airways, ou encore Emirates Airline –, la compagnie se distingue tout particulièrement en exploitant un nombre relativement limité d'avions gros-porteurs (moins d'une centaine¹⁵). En s'intéressant à la liste des appareils commandés par Turkish Airlines, un tel constat s'avère d'ailleurs renforcé puisque le transporteur va principalement intégrer au cours des prochaines années des Boeing 737 MAX¹⁶ et des Airbus A321neo. Turkish Airlines privilégie

12. Voir par exemple « Turkish Airlines SWOT: More Growth for the Istanbul Superconnector », CAPA Centre for Aviation, 22 novembre 2018, disponible sur : <https://centreforaviation.com> ; ainsi que M. Dursun, J. F. O'connell, Z. Lei et D. Warnock-Smith, « The Transformation of a Legacy Carrier – a Case Study of Turkish Airlines », *Journal of Air Transport Management*, vol. 40, 2014, p. 106-118.

13. Entre 2003 et 2013, Turkish Airlines a par exemple doublé son ratio entre le nombre de passagers transportés et le nombre d'employés de la compagnie.

14. En incluant les 36 appareils exploités par la filiale AnadoluJet.

15. Il s'agit de Boeing 777 et 787 (en cours de livraison), ainsi que d'Airbus A330. À noter également la livraison prochaine d'Airbus A350 qui permettra de renouveler une partie de la flotte long-courrier de la compagnie.

16. Soulignons que l'immobilisation des Boeing 737 MAX depuis le printemps 2019 n'est pas sans conséquences pour les activités de Turkish Airlines : la compagnie a en effet été contrainte d'ajuster ses opérations, ce qui s'est traduit par la diminution des fréquences vers certaines destinations – voire une suspension de tous les vols, faute d'appareils de substitution disponibles dans sa flotte.

en effet le maintien d'une flotte récente et performante, tout particulièrement en s'appuyant sur diverses agences de crédit à l'exportation dans le cadre de ses commandes d'avions, à l'image de la Banque d'import-export des États-Unis pour les appareils fabriqués par Boeing. De plus, la THY n'hésite pas à élaborer des schémas de financement relativement complexes et novateurs en croisant les services de différentes institutions bancaires et en diversifiant les devises de ses sources de financements (dollar, euro, yen)¹⁷, une stratégie qui lui permet de bénéficier de taux d'intérêt attractifs.

La plupart des appareils monocouloirs composant actuellement la flotte du transporteur turc¹⁸ permettent déjà d'opérer des vols sans escale dont la durée peut atteindre six heures environ, couvrant ainsi au départ d'Istanbul l'ensemble du continent européen, l'Asie centrale, le Moyen-Orient, ainsi qu'une grande partie de l'Afrique. L'utilisation de ces avions sur de telles routes présente d'importants atouts puisqu'ils permettent de limiter les dépenses : leur consommation en kérosène est moins élevée que des avions gros-porteurs, tandis que leur remplissage est facilité sur des liaisons où le nombre de voyageurs reste limité¹⁹. À l'inverse, en opérant principalement – voire uniquement dans le cas d'Emirates Airline – des appareils gros-porteurs, les compagnies du Golfe ont une flexibilité plus limitée que Turkish Airlines pour l'exploitation de leurs réseaux. Soulignons néanmoins que Qatar Airways et Emirates Airline opèrent de nombreuses routes très long-courriers qui nécessitent des appareils dont le rayon d'opération est élargi.

On pourra cependant noter que la THY suit une stratégie relativement similaire à celle des compagnies du Golfe en conservant un certain équilibre entre Airbus et Boeing pour équiper sa flotte. Turkish Airlines applique d'ailleurs une telle méthode aussi bien pour ses appareils court et moyen-courriers que ses avions long-courriers : la compagnie a par exemple finalisé sa première commande de Boeing 737 MAX (50 exemplaires) en 2013, tandis qu'elle s'engageait la même année auprès d'Airbus pour un nombre relativement similaire d'A321neo. En mars 2018, la compagnie a signé à quelques jours d'écart deux commandes fermes portant sur 50 appareils gros-porteurs : 25 Boeing 787 et 25 Airbus

17. Voir <https://investor.turkishairlines.com>.

18. Il s'agit de Boeing 737 et d'Airbus de la famille A320. Les différents modèles de ces avions comptent entre 120 et 200 sièges.

19. À l'inverse, sur les routes à forte demande, Turkish Airlines peut faire le choix d'exploiter davantage de fréquences avec des avions de moindre capacité. C'est notamment le cas des grandes capitales européennes où les multiples rotations quotidiennes proposées par Turkish Airlines constituent un bon argument commercial auprès des voyageurs d'affaires qui constituent une source de revenus importante pour les compagnies « de pavillon ».

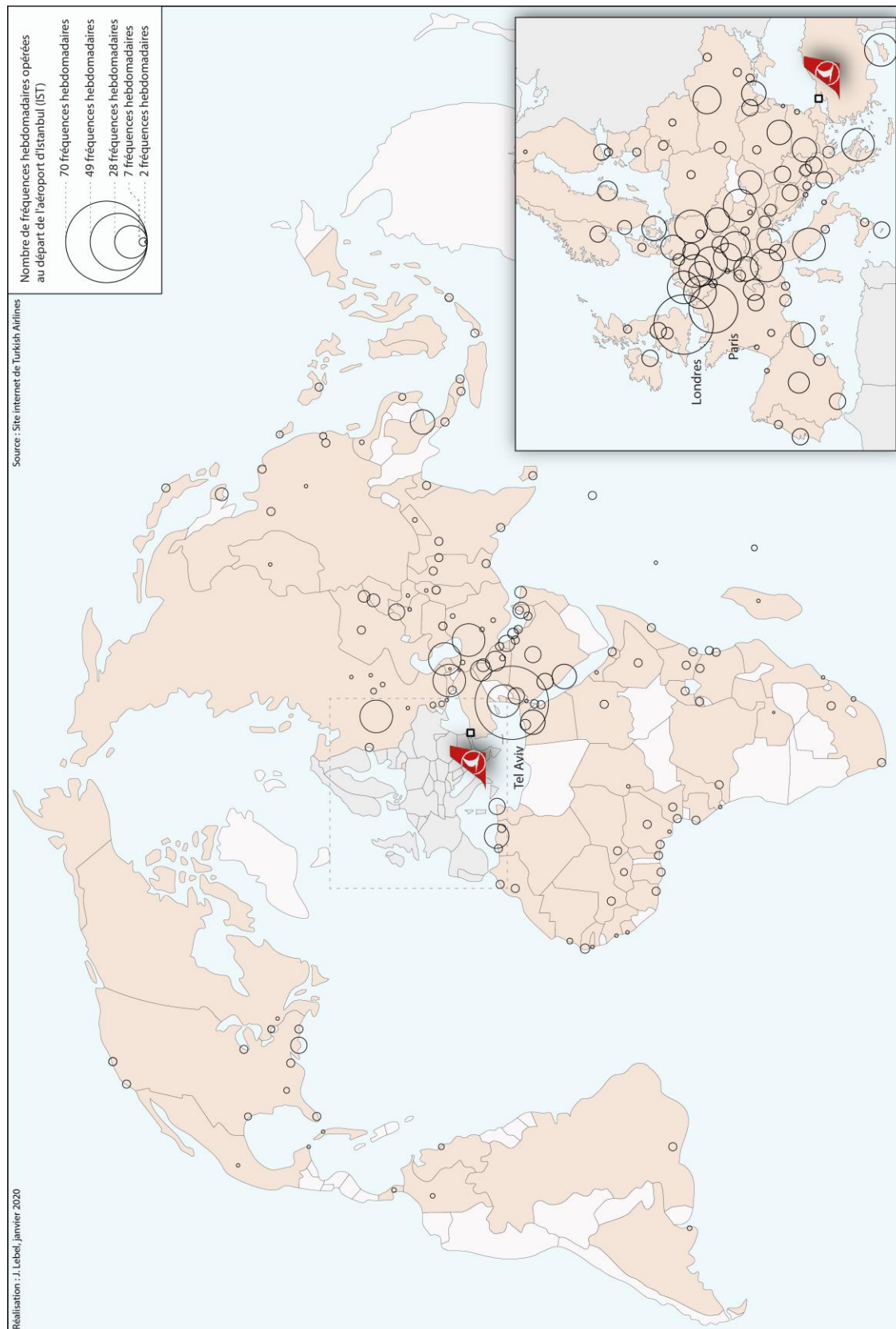
A350²⁰, illustrant une nouvelle fois la stratégie d'équilibre entre les deux avions qu'elle n'hésite donc pas à mettre en concurrence.

Afin de s'imposer parmi les principaux transporteurs à l'échelle mondiale, Turkish Airlines a développé ses activités en ajoutant de façon quasi continue de nouvelles escales à son réseau international. Le schéma 1 présente les destinations du transporteur en janvier 2020 et il est possible d'observer le fort ancrage de Turkish Airlines sur le continent européen, tant en nombre d'aéroports desservis que de fréquences proposées. La compagnie opère également de nombreux vols vers le Moyen-Orient, ainsi que des liaisons vers la majorité des pays d'Asie du Sud et de l'Est, mais aussi d'Afrique. À l'exception des États-Unis, le réseau de Turkish Airlines dans les Amériques apparaît cependant moins étoffé, même si le transporteur a inauguré plusieurs escales dans cette région au cours des dernières années.

Bien que Turkish Airlines ne puisse se targuer d'offrir des vols vers tous les continents – à l'image de Qatar Airways et d'Emirates Airline, la compagnie est régulièrement présentée comme étant celle qui dessert le plus de pays au monde, un comptage qu'elle met d'ailleurs souvent en avant dans ses campagnes de communication. La croissance du réseau s'est opérée d'une façon très dynamique puisqu'entre 2008 et 2016, le transporteur turc a inauguré plus d'une centaine de destinations internationales, tout particulièrement en Afrique, en Europe et au Moyen-Orient. La THY figure loin devant les compagnies basées dans le Golfe ou en Chine, elles aussi réputées pour leur expansion notable : Emirates Airline a ajouté plus de 40 destinations à son réseau, tandis qu'Air China a lancé des liaisons vers près de 30 nouvelles escales internationales sur cette même période. Depuis 2016, cette croissance du transporteur turc est toutefois moins marquée, même si une dizaine de nouvelles escales ont été ajoutées à son réseau international.

20. Les différentes commandes mentionnées ici ont cependant été révisées à plusieurs reprises, soit pour confirmer des options, ajouter des appareils, ou encore remplacer certains modèles par d'autres.

Schéma 1. Carte du réseau international opéré par Turkish Airlines au départ d'Istanbul (IST) en janvier 2020



Turkish Airlines s'est également imposée comme un acteur notable pour le transport de fret. L'activité cargo représentait ainsi plus de 15 % de ses revenus en 2018, contre seulement 6 % dix ans plus tôt²¹. Le tonnage de cargo et courrier transporté par la compagnie a été multiplié par sept entre 2008 et 2018²², et sept nouvelles escales internationales étaient annoncées fin 2017 pour son réseau cargo. Au-delà des 24 appareils exploités par Turkish Cargo et exclusivement dédiés à ce type d'activité, la compagnie turque assure également une grande partie du transport de fret sur ses vols réguliers commerciaux, tirant profit de ses liaisons vers de multiples pays et combinant ainsi ses activités passagers et cargo. Une telle stratégie est tout particulièrement privilégiée en Afrique ou encore en Asie Centrale, des régions dans lesquelles les acteurs économiques turcs sont très actifs, alors que les flux touristiques restent limités.

Outre Turkish Cargo pour le fret et AnadoluJet pour les liaisons domestiques et régionales à bas coûts, d'autres sociétés viennent compléter la gamme des activités de Turkish Airlines. Citons par exemple Turkish Technic, qui assure la maintenance des avions ; Turkish Airlines s'est par ailleurs associée à l'entreprise autrichienne de restauration Do & Co pour créer Turkish Do & Co, qu'elle détient à hauteur de 50 %.

Une compagnie de renom international qui fait aussi l'objet de critiques

La compagnie turque est ainsi devenue un acteur incontournable du secteur aérien mondial et a su construire une certaine réputation. De nombreux voyageurs plébiscitent la qualité de ses services, ce qui a permis à Turkish Airlines d'obtenir les récompenses de certains organismes évaluant les compagnies aériennes en fonction du niveau de satisfaction de leurs clients, tel que les célèbres classements réalisés par Skytrax²³. Ce dernier a par exemple nommé Turkish Airlines comme étant la « meilleure compagnie européenne » six années consécutives. Cependant, diverses perturbations qui se sont répercutées sur les services du transporteur turc, telle que la suspension du trafic aérien au cours de la tentative de coup d'État militaire en juillet 2016, ou encore le transfert des vols commerciaux vers le nouvel aéroport d'Istanbul, ont mis en évidence les difficultés de Turkish Airlines à gérer de façon efficace les aléas affectant ses passagers, dont le nombre a fortement progressé au cours des quinze dernières

21. D'après les informations publiées par la compagnie : voir <https://investor.turkishairlines.com>.

22. D'après les données statistiques publiées par la compagnie : voir <https://investor.turkishairlines.com>.

23. L'organisme, qui assure également des missions de conseil, est toutefois critiqué pour ses liens avec certaines compagnies aériennes.

années. Vraisemblablement gêné de la perte de son titre de « meilleure compagnie européenne » en 2017, au profit de Lufthansa, le transporteur turc a annoncé en 2018 son retrait des audits réalisés par Skytrax. Turkish Airlines n'hésitait cependant pas à mettre en avant les différents prix attribués par cet organisme dans de vastes campagnes internationales de communication au cours des années précédentes.

La stratégie de développement efficace menée jusqu'à présent par Turkish Airlines en fait un concurrent majeur pour de nombreux transporteurs basés dans d'autres régions et opérant aussi des liaisons long-courriers. C'est tout particulièrement le cas de plusieurs compagnies européennes, mais aussi des compagnies du Golfe dont le modèle quasi exclusivement basé sur le trafic de transit présente des similitudes évidentes avec Turkish Airlines. Mais les différences sont aussi notables : la THY dispose d'un véritable marché local, et ne peut bénéficier des larges subventions issues de l'exploitation d'hydrocarbures dont profitent certaines de ses concurrentes du Golfe.

L'inauguration du nouvel aéroport situé au nord-ouest d'Istanbul est une étape essentielle pour permettre à Turkish Airlines de poursuivre sa stratégie d'expansion. Inversement, la saturation du trafic sur l'aéroport d'Atatürk a longtemps été un frein au développement de compagnies concurrentes qui rencontraient des difficultés pour obtenir des créneaux adaptés à leurs besoins. De nombreuses compagnies aériennes se sont en tout état de cause trouvées contraintes de réviser leur offre face au développement continu de Turkish Airlines, les compagnies turques Pegasus Airlines et Onur Air bénéficiant de surcroît d'une position solide sur le segment « low cost », tout particulièrement entre la Turquie et l'Europe. C'est dans ce contexte de concurrence exacerbée, encore complexifié par divers événements externes ayant affecté l'évolution des flux de passagers, que certaines compagnies européennes ont pris la décision de réduire leurs vols vers Istanbul, à l'image d'Air France et de KLM qui ont chacune suspendu fin 2016 une rotation quotidienne au départ respectivement de Paris et d'Amsterdam. Les compagnies Alitalia, Iberia et Swiss ont quant à elle suspendu l'ensemble de leurs vols vers Istanbul la même année et n'ont à ce jour pas annoncé une reprise de leurs services.

La rupture du partenariat entre Lufthansa et Turkish Airlines, décidée de façon unilatérale par le transporteur allemand fin 2013, illustre aussi l'inquiétude suscitée par la forte croissance de la compagnie turque. Alors que les deux transporteurs coopéraient de longue date – Turkish Airlines et Lufthansa ont notamment créé conjointement la compagnie SunExpress en

1989 pour développer les vols charter entre l'Allemagne et la Turquie²⁴, l'ouverture continue de liaisons opérées par la compagnie turque depuis et vers l'Europe a conduit Lufthansa à prendre ses distances. De fait, le transporteur allemand reprochait à son homologue turc de capter une part croissante du trafic de transit vers l'Asie et l'Afrique depuis différentes villes européennes²⁵, l'augmentation des flux de passagers voyageant via Istanbul s'opérant au détriment des hubs de Francfort et Munich.

Pour autant, Turkish Airlines conserve des accords de partage de codes avec une grande partie des autres membres de Star Alliance²⁶ qu'elle a rejoint en 2008. Le groupe compte actuellement 26 compagnies membres, ce qui en fait le plus important comparé à Skyteam et Oneworld. En intégrant cette alliance, Turkish Airlines a pu développer des contacts avec de nombreux partenaires qui lui donnent accès à différentes régions stratégiques. On pourra notamment citer les accords qu'elle entretient avec Singapore Airlines et Thai Airways qui lui permettent de commercialiser des billets vers l'Australie et la Nouvelle-Zélande. Ces pays ne sont en effet pas desservis par des appareils de la THY. Les partenariats conclus avec Avianca et Copa Airlines lui donnent, quant à eux, un plus large accès au continent sud-américain, où le réseau de Turkish Airlines est encore peu développé. En retour, la compagnie turque peut faire bénéficier de ses nombreuses liaisons domestiques et internationales, tout particulièrement vers l'Europe et le Moyen-Orient, mais aussi vers des escales qui ne sont pas ou peu desservies par d'autres grandes compagnies (par exemple dans certaines régions d'Afrique, ou en Asie centrale).

L'AKP revoit l'organisation de la compagnie

Deux vagues de privatisation et des objectifs ambitieux...

L'AKP envisage le transport aérien comme un outil stratégique dès son arrivée au pouvoir en 2002, pour mener à bien son double objectif de développement de l'économie nationale et d'influence sur la scène internationale. À l'échelle du pays, cela se traduit tout particulièrement par

24. SunExpress opère à ce jour des vols charter ainsi que des liaisons régulières moyen-courriers depuis et vers différents bassins touristiques, tout particulièrement en Turquie et en Afrique du Nord. La compagnie reste détenue à parts égales par Lufthansa et Turkish Airlines.

25. À noter que Turkish Airlines dessert actuellement 11 aéroports en Allemagne, le pays européen vers lequel la compagnie opère le plus de fréquences.

26. Il s'agit d'une alliance fondée en 1997 par Lufthansa.

l'extension du maillage d'aéroports, les nouvelles liaisons domestiques²⁷ permettant de renforcer les liens avec les centres politique (Ankara) et économique (Istanbul). En parallèle, la stratégie de développement de Turkish Airlines est progressivement alignée sur les intérêts du gouvernement turc.

Ce dernier réalise une première privatisation partielle de la compagnie en 2004, réduisant sa participation au capital à hauteur de 75 % ; deux ans plus tard, un second plan réduit ses parts à 49 %. L'opération s'inscrit plus largement dans le cadre de la reprise du programme de privatisations par le nouveau gouvernement, avec la création d'une administration spéciale, rattachée au cabinet du Premier ministre²⁸. Les trois quarts des revenus de l'ensemble des privatisations réalisées entre 1986 et 2015 seront collectés sur une période s'étalant de 2002 à 2010²⁹, avec pour objectif affiché de « minimiser l'engagement de l'État dans les activités commerciales et industrielles », et d'utiliser les fonds récoltés pour « les grands projets d'infrastructure »³⁰. Le cadre légal du programme de privatisations garantit cependant au pouvoir un certain contrôle sur les activités de Turkish Airlines, puisqu'il est indiqué que l'État dispose en toutes circonstances de « parts privilégiées dans les secteurs stratégiques ».

L'organisation de l'actionnariat de la compagnie, divisé en deux groupes (A et C), offre en effet un statut particulier à l'État : alors que le groupe A se compose de la quasi-totalité des actionnaires, le groupe C correspond à la part détenue par l'Administration des privatisations³¹. Cette distinction permet aux autorités turques de bénéficier de clauses spécifiques s'appliquant uniquement au groupe C, telles que détaillées dans les statuts de la société. L'État dispose de son propre représentant parmi les neuf membres du Conseil d'administration et son accord est nécessaire pour réaliser certaines opérations stratégiques, à savoir :

- La modification des statuts de la société (et donc tout changement concernant les prérogatives du groupe C, à savoir l'État) ;
- L'augmentation du capital de l'entreprise ;

27. Notons que Turkish Airlines et sa filiale AnadoluJet desservent la quasi-totalité des aéroports turcs ouverts au trafic commercial.

28. Depuis la suppression du poste de Premier ministre en 2018, l'Administration des privatisations est rattachée au ministère des Finances.

29. A. Insel, *La nouvelle Turquie d'Erdogan*, Paris, La Découverte, 2015.

30. D'après les éléments publiés sur le site internet de l'Administration des privatisations, consulté en septembre 2015.

31. Voir les statuts de la société, accessibles à l'adresse suivante : <https://investor.turkishairlines.com>.

- Toute transaction dont la valeur dépasse le seuil de 5 % des actifs financiers dont dispose la compagnie ;
- La fusion ou la liquidation de l'entreprise ;
- Et surtout, toute décision portant sur la fermeture de lignes ou la diminution « remarquable » des fréquences des vols.

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

Parallèlement, en soutenant activement la signature d'accords aériens avec de nombreux États tiers, l'administration turque permet à Turkish Airlines de disposer de nombreux droits de trafic vers un grand nombre d'aéroports internationaux. Alors que le pays n'entretenait que 81 accords bilatéraux de ce type en 2003, ceux-ci se chiffraient à 143 en 2012³², puis 169 en 2017³³, soit une croissance continue sur l'ensemble de la planète.

...qui débouchent pourtant sur une consolidation des liens avec le gouvernement

Malgré les mesures de privatisation partielle, le gouvernement reste très impliqué dans les activités de Turkish Airlines. Le profil des membres du Conseil d'administration³⁴ illustre l'existence de liens étroits avec l'AKP. L'actuel président du Conseil d'administration et du Comité exécutif du transporteur, Mehmet İlker Aycı, a notamment été conseiller auprès de R. T. Erdoğan lorsque ce dernier était maire d'Istanbul entre 1994 et 1998. Temel Kotil, le PDG de la compagnie jusqu'en 2016, avait lui aussi travaillé au sein du gouvernement métropolitain d'Istanbul à la même époque ; il avait ensuite poursuivi sa carrière aux États-Unis, après le « coup d'État post-moderne » de 1997 qui avait entraîné la démission du premier ministre Necmettin Erbakan, mentor d'Erdoğan, et la dissolution de son parti politique, le *Refah Partisi* (Parti de la prospérité). T. Kotil était

32. M. Dursun, J. F. O'connell, Z. Lei et D. Warnock-Smith, « The Transformation of a Legacy carrier – A Case Study of Turkish Airlines », *op. cit.*

33. Voir le site internet de la Direction générale de l'Aviation civile turque : <http://web.shgm.gov.tr/en>.

34. Voir <http://investor.turkishairlines.com>.

revenu en Turquie en 2003, comme vice-président du département technique de Turkish Airlines. D'autres profils confirment cette proximité des cadres de la THY avec les autorités nationales : ainsi, Arda Ermut, membre du Conseil d'administration et du Comité exécutif de Turkish Airlines, a débuté sa carrière en 2005 comme conseiller au sein du cabinet du Premier ministre, poste occupé par Erdoğan à l'époque. Il préside par ailleurs à l'heure actuelle le Bureau des Investissements, une entité rattachée au cabinet du président turc et chargée d'assurer la promotion de la Turquie auprès des investisseurs internationaux, et siège également au Conseil d'administration du fonds souverain créé par le gouvernement turc en 2016.

Dans un contexte de tensions politiques accrues, la démission de Temel Kotil en octobre 2016 coïncide avec la reprise en main par le gouvernement AKP d'un certain nombre d'entreprises et d'organismes publics. Cela s'est notamment traduit par de fortes pressions à l'encontre des personnes suspectées d'entretenir des liens avec la mouvance güleniste, et plus largement de ne pas afficher suffisamment leur soutien aux mesures prises par les autorités nationales. De plus, des tensions au sein même de la direction de Turkish Airlines avaient déjà été rapportées, laissant entrevoir une réorganisation inévitable où l'AKP n'a pas manqué d'intervenir. La nomination de Bilal Ekşi au poste de PDG est d'ailleurs une nouvelle fois venue illustrer les liens étroits entre le transporteur et l'administration turque. Celui-ci a en effet occupé le poste de directeur général de l'Aviation civile turque à partir de 2011, une entité notamment chargée de négocier des droits de trafic avec des États tiers, ce dont Turkish Airlines a grandement bénéficié pour pouvoir étendre son réseau international jusqu'à présent.

On peut également évoquer le profil d'autres membres du Conseil d'administration de la compagnie, qui ont exercé des fonctions dans des organismes touchant à la promotion des exportations turques, outil de la réussite des fameux « tigres anatoliens », proches du *Refah* dès les années 1990, puis de l'AKP³⁵. Mehmet Büyükekşi, qui a été membre du Conseil d'administration de Turkish Airlines pendant plusieurs années, a notamment officié en tant que président de l'influente Assemblée des exportateurs de Turquie (*Türkiye İhracatçılar Meclisi*, TIM), mais aussi en tant que membre du Conseil d'administration de l'agence turque de crédit à l'export, Türk Eximbank³⁶, puis en tant que vice-président et membre du Comité exécutif du Bureau des relations économiques extérieures de

35. D. Yankaya, *La Nouvelle Bourgeoisie islamique*, Paris, PUF, 2013.

36. Türk Eximbank a été spécialement créée dans les années 1980 pour soutenir la stratégie de croissance des exportations mise en œuvre par le gouvernement de Turgut Özal.

Turquie (*Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu*, DEIK), une structure qui participe activement au déploiement des activités des entrepreneurs turcs à l'international en créant des forums d'échanges et de coopérations dans de nombreux pays. Orhan Birdal, toujours en poste au sein du Conseil d'administration de Turkish Airlines, a quant à lui exercé la fonction de vice-président du Conseil de l'aviation civile turque au sein de la puissante Union des chambres de commerce et des bourses de Turquie (*Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği*, TOBB), une organisation très engagée dans le développement des échanges commerciaux avec des pays tiers.

Le développement de Turkish Airlines au cœur d'une stratégie gouvernementale plus vaste concernant le secteur aéronautique et spatial turc

Les autorités turques considèrent ainsi le transporteur comme l'un de leurs meilleurs outils de *soft power* pour consolider l'influence de la Turquie à l'international³⁷. Même si Turkish Airlines ne bénéficie pas de subventions directes de la part de l'État, ce dernier reste attentif au développement de la compagnie et contribue notamment à l'aménagement d'infrastructures adaptées à ses objectifs de croissance. Si son modèle de développement, tel que détaillé plus haut, apparaît très efficace, l'expansion remarquable de Turkish Airlines repose en grande partie sur le soutien que lui apporte le gouvernement turc, d'autant plus dans les périodes d'instabilité.

Il convient par ailleurs de souligner que cette implication gouvernementale dans le développement de la compagnie s'inscrit dans un cadre plus vaste de soutien à l'expansion du secteur aéronautique et spatial turc. De fait, les autorités ont montré à plusieurs reprises leurs ambitions d'imposer le pays parmi les leaders mondiaux de ce secteur, tout en disposant d'acteurs industriels reconnus et impliqués dans des projets internationaux, à l'image de Turkish Aerospace (TUSAŞ). Cet organisme est actuellement présidé par l'ancien PDG de Turkish Airlines, Temel Kotil, illustrant les passerelles existant entre les différentes composantes du secteur aéronautique et spatial turc.

Alors que la Turquie entretient également des coopérations de longue date avec certains partenaires occidentaux en matière de défense, celles-ci ont été mises à mal par certains choix diplomatiques du gouvernement, tels que la livraison d'un système de missiles de défense russe au cours de l'été 2019. Les États-Unis ont réagi en prononçant l'exclusion de la Turquie du

37. « Turkey Makes Best Use of Soft Power: Turkish FM », *Hürriyet*, 12 mai 2018, www.hurriyetsayisi.com.

programme de développement du F-35, un appareil militaire conçu par Lockheed Martin, auquel participent différents pays occidentaux. Les autorités turques veulent cependant affirmer toujours davantage le pays comme un acteur ambitieux et autonome. On peut ainsi rappeler le décret signé par R. T. Erdoğan en décembre 2018, qui porte sur la création d'une agence spatiale nationale pour encadrer différentes activités de recherche dans ce domaine. Elle s'accompagne du projet de construction d'un système de lancement spatial qui devrait permettre à la Turquie d'envoyer des satellites dans l'espace de façon indépendante³⁸.

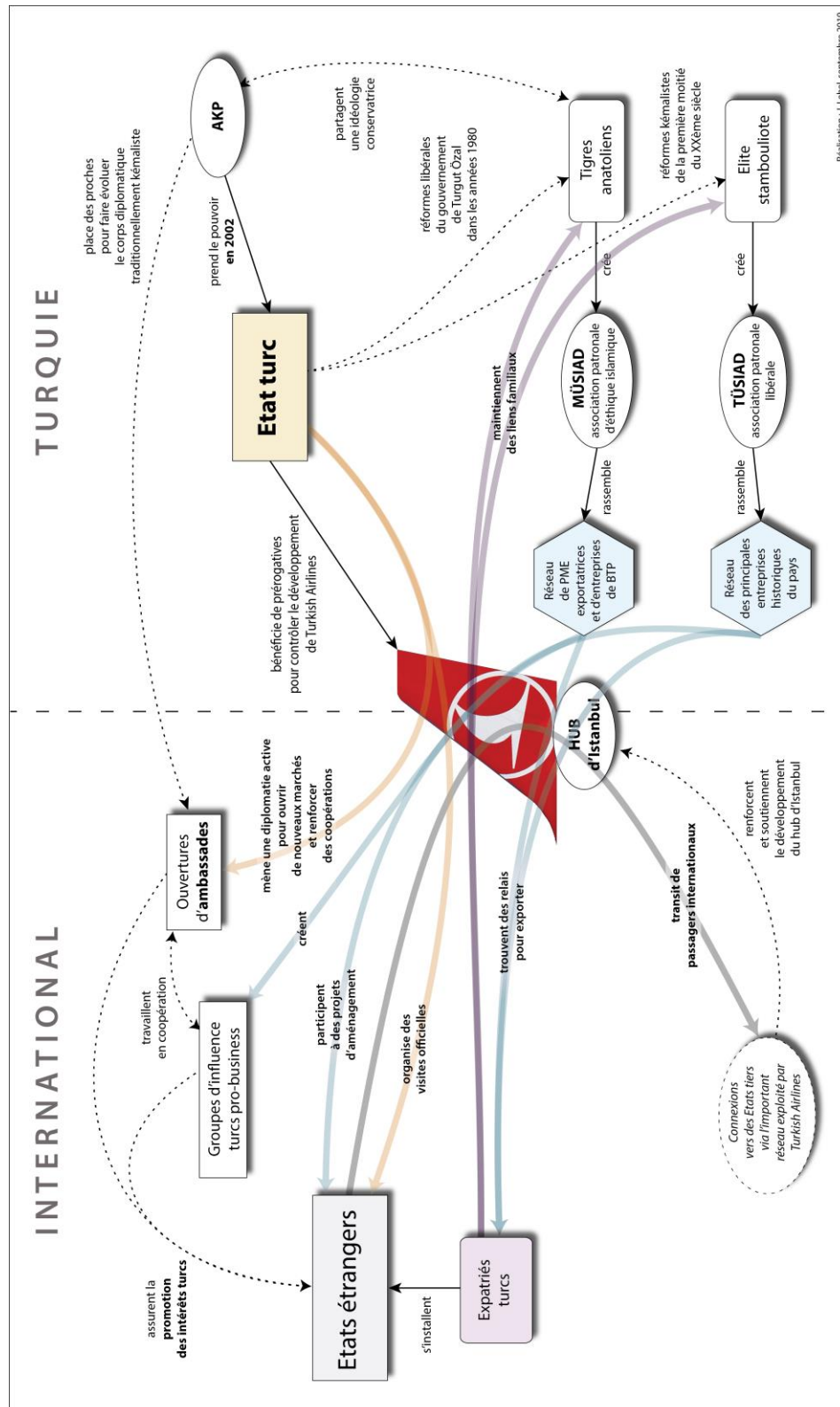
Dans les périodes d'instabilité, les interactions avec les autorités nationales s'intensifient

Un outil d'interface stratégique entre la Turquie et l'international, mis en péril par l'instabilité régionale

Le rôle stratégique de Turkish Airlines pour le gouvernement turc est bien illustré par Le schéma 2, qui montre la fonction d'interface du transporteur entre le territoire turc et le reste du monde, sur différents plans. Les liaisons opérées par Turkish Airlines permettent aux acteurs politiques et économiques turcs de développer leurs réseaux et d'étendre leurs activités, consolidant le rayonnement international du pays. La croissance du trafic de transit sur Istanbul contribue en outre à l'émergence de sa plateforme aéroportuaire comme hub d'envergure mondiale.

38. « Turkey Formally Establishes its National Space Agency », *Daily Sabah*, 13 décembre 2018, www.dailysabah.com.

Schéma 2. Turkish Airlines, un outil d'interface entre la Turquie et l'international



Le développement de la compagnie a toutefois été largement touché par les aléas politiques de ces dernières années. L'instabilité croissante et la dégradation de l'économie – qui ont conduit à une chute du nombre de touristes internationaux à l'été 2016, et plus récemment le retrait de certains investisseurs, ont entraîné à plusieurs reprises un net ralentissement de la croissance du nombre de passagers empruntant les vols commerciaux de Turkish Airlines. Alors que la compagnie affichait initialement l'ambition de transporter plus de 72 millions de passagers en 2016³⁹, elle n'a finalement accueilli que 62,8 millions de voyageurs au cours de cette même année, soit une légère hausse par rapport à 2015⁴⁰. Le transporteur avait largement étendu son offre, ce qui s'est traduit par une chute du coefficient d'occupation des vols à moins de 75 % ; il annonçait dès l'été 2016 une perte de 644 millions US\$ pour le premier semestre de l'année⁴¹.

Les différentes attaques commises par le groupe État islamique ainsi que des organisations radicales kurdes, menaçaient par ailleurs directement les activités du transporteur. Ce dernier a enregistré des vagues d'alertes (appels anonymes, ou encore notes trouvées à bord de certains avions qui évoquaient la présence d'une bombe), conduisant au déroutement des vols concernés pour réaliser des inspections⁴². Bien qu'aucun des contrôles n'ait concrètement débouché sur la découverte d'engins explosifs à bord des appareils, les autorités et la direction de Turkish Airlines ont fait preuve d'une grande vigilance face aux menaces, car une altération des activités de la compagnie aurait pu fortement déstabiliser le gouvernement turc.

Ainsi, la direction de Turkish Airlines s'est montrée très discrète au lendemain de l'attentat commis à l'encontre d'un appareil de la compagnie Daallo Airlines au début de l'année 2016, peu après son décollage de l'aéroport de Mogadiscio. Un représentant de ce transporteur basé à Dubaï avait révélé que le vol visé était initialement celui de Turkish Airlines. D'après les représentants du transporteur turc, leur appareil n'avait pu poursuivre son service vers la Somalie en raison de mauvaises conditions météorologiques⁴³, et ils s'étaient trouvés contraints de placer les passagers

39. « Turkish Airlines Targets 72.4 Mln Passengers, \$12 bln Sales in 2016 », *Hürriyet*, 12 janvier 2016, disponible sur : www.hurriyetdailynews.com.

40. « Turkish Airlines Sees Rise in Passenger Numbers in 2016: Report », *Hürriyet*, 11 janvier 2017, disponible sur : <http://www.hurriyetdailynews.com>.

41. Les pertes se limiteront à 77 millions US\$ sur l'ensemble de l'année 2016.

42. Les médias ont en effet relayé de nombreux faits similaires en 2015 et 2016, voir par exemple : « No Bomb Found on Diverted Turkish Airlines Flight From Texas », Reuters, 24 janvier 2016, disponible sur : www.reuters.com.

43. D. Jorgic, « Somalia Plane Bomber Was Meant to Be on Turkish Flight: Airline Executive », Reuters, 8 février 2016, disponible sur : <https://af.reuters.com>.

sur le vol d'un autre transporteur entre la capitale somalienne et Djibouti. Il convient ici de rappeler que la Turquie joue un rôle actif en Somalie, les autorités ayant développé de larges coopérations avec le gouvernement central somalien qui peine à maintenir son autorité face aux mouvements radicaux présents sur le territoire, et qui ont déjà visé par le passé les intérêts turcs – dont l'ambassade à Mogadiscio – par des attaques majeures.

Un acteur en première ligne de la communication gouvernementale au lendemain de la tentative de coup d'État de juillet 2016

La compagnie aérienne turque apparaît bien ainsi comme un outil à part entière dans la stratégie du pouvoir en place pour renforcer l'influence de la Turquie à l'international. Alors que le pays connaît une phase d'instabilité entre 2015 et 2017 – avec notamment une importante vague d'attentats et une tentative de coup d'État militaire, qui mettent en péril son attractivité économique, Turkish Airlines tient un rôle à part entière dans le vaste plan de communication du gouvernement, destiné à restaurer l'image de la Turquie à l'étranger, et à attirer de nouveaux investisseurs⁴⁴.

Dans le cadre des purges organisées par les autorités turques au lendemain du putsch manqué de juillet 2016, quelques centaines de salariés de Turkish Airlines ont été renvoyés⁴⁵. Le transporteur turc a d'ailleurs tenu à souligner, dans un communiqué de presse publié peu après les événements, les « actions nécessaires » qui avaient été entreprises à l'encontre de « FETÖ⁴⁶ », le mouvement du prédicateur Fethullah Gülen, ancien allié de l'AKP, dont les activités entrent « en conflit avec les intérêts [du] pays et [de la] compagnie ». Turkish Airlines terminait par ailleurs son texte en faisant l'éloge des Turcs qui se sont mobilisés contre les instigateurs du coup d'État, avant de conclure que la compagnie « continuera de remplir ses responsabilités pour contribuer à la démocratie »⁴⁷, relayant la rhétorique utilisée par le président Erdoğan et les membres de son gouvernement lors de leurs interventions publiques.

44. On pourra ici souligner les douze pages publicitaires parues dans une édition papier du journal *Le Monde* en octobre 2016 et faisant la promotion de la Turquie, alors que le pays subissait les conséquences désastreuses de l'attentat commis à l'aéroport Atatürk d'Istanbul puis de la tentative de coup d'État de juillet 2016.

45. J. Marcou, « Turquie : les lendemains complexes du coup d'État manqué », Blog de l'OVIPOT, 29 juillet 2016, disponible sur : <https://ovipot.hypotheses.org>.

46. Acronyme utilisé par le gouvernement turc et signifiant « organisation terroriste de Fethullah Gülen ».

47. Communiqué de presse publié sur le site internet de la compagnie turque le 25 juillet 2016.

En août 2016, Turkish Airlines a également annoncé son intention de rebaptiser huit appareils avec les noms des districts d'Istanbul et d'Ankara qui ont été le théâtre de soulèvements populaires pour la défense du gouvernement un mois plus tôt, au moment du putsch. La direction de la compagnie a déclaré vouloir « reconnaître l'attitude qui a protégé l'unité du pays », qualifiant de « traîtres » les opposants ayant cherché à renverser Tayyip Erdoğan⁴⁸. Elle s'est une nouvelle fois coulée dans la lignée des discours et décisions symboliques des autorités, destinés à discréditer tout mouvement dissident.

La tentative de coup d'État ayant entraîné le renvoi de près de 300 pilotes de l'armée de l'air, le président du Conseil d'administration de Turkish Airlines, Mehmet İlker Aycı, a quant à lui annoncé que de nombreux pilotes de la compagnie étaient prêts à reprendre les postes vacants. Même si un certain nombre de pilotes embauchés par le transporteur ont auparavant fait carrière dans les forces armées turques, la déclaration du responsable de Turkish Airlines apparaît davantage comme une marque de soutien au gouvernement. Mais une fois mis face à de réelles difficultés liées au manque de personnel militaire qualifié, le gouvernement s'est résolu à publier en urgence un décret à l'été 2017 obligeant d'anciens pilotes des forces armées à reprendre leur précédent poste, sous peine de perdre leur licence. Plutôt que de susciter un engouement « patriotique » tel que décrit par les dirigeants de Turkish Airlines quelques mois auparavant, la mesure a suscité un certain émoi au sein de la compagnie⁴⁹.

On pourra enfin rappeler la publication d'une nouvelle régulation interne au transporteur à la même période, qui appelle ses employés à redoubler de vigilance dans leurs communications sur les réseaux sociaux⁵⁰. Dans un contexte de forte polarisation au sein de la société turque et de dégradation accélérée de l'image du pays à l'étranger, les autorités sont attentives au maintien du prestige de Turkish Airlines, qui doit pleinement participer à la reconquête de l'opinion publique internationale.

48. « Turkish Airlines Names Jets After Coup Plot Resistance Sites », *Hürriyet*, 16 août 2016, disponible sur : www.hurriyetdailynews.com

49. L. Pitel, « Turkish Pilots Recalled to Plug Gaps in Depleted Air Force », *Financial Times*, 15 septembre 2017, disponible sur : www.ft.com.

50. « Turkish Airlines Warns Staff on Using Social Media », *Hürriyet*, 14 juin 2017, disponible sur : www.hurriyetdailynews.com.

Des tensions internes à la compagnie et une dynamique de croissance vulnérable à différents facteurs

La compagnie turque a rencontré d'autres difficultés : elle a connu d'importantes tensions internes, particulièrement suite aux réformes touchant certaines catégories du personnel et entreprises depuis la fin des années 2000. Des arrêts de travail ont perturbé les opérations du transporteur à plusieurs reprises et le gouvernement y a répondu au printemps 2012 en faisant amender une loi interdisant l'organisation de grèves, afin d'inclure le secteur de l'aviation dans son champ d'application⁵¹. La mesure a suscité une large contestation chez les salariés de Turkish Airlines, que la direction a traitée par la fermeté, avec le licenciement de 305 employés. L'affaire a pris une certaine ampleur, devenant le symbole d'un management de plus en plus brutal au sein de la compagnie et s'avérant désastreuse pour l'image de Turkish Airlines à l'international, ce qui a finalement conduit au retrait de la mesure quelques mois plus tard. Les salariés licenciés n'ont cependant été réintégrés qu'à l'issue de nouvelles manifestations puis de longues négociations entre la direction de la compagnie et des représentants du personnel⁵². Celles-ci portaient également sur la signature de nouvelles conventions collectives où la limitation des hausses de salaires, l'accroissement du nombre de passagers transportés par employé, mais aussi l'encadrement plus étroit des salariés à travers diverses mesures (telles que l'interdiction du port de rouge à lèvres pour les hôtesses), ont cristallisé les tensions.

Turkish Airlines se montre donc très vigilante face à des événements qui pourraient mettre en péril son modèle de développement et ternir sa réputation. Faisant face à différents défis, à commencer par une forte chute de la demande au cours de l'année 2016, la compagnie a pris des mesures drastiques avec la mise en retrait de 30 appareils, la suspension des services vers 17 escales internationales⁵³ (certaines d'entre elles n'ont pas été rouvertes à ce jour), ainsi qu'une forte diminution des fréquences et/ou des capacités sur différentes routes. De telles actions sont apparues relativement efficaces d'après les données fournies par le transporteur qui a enregistré des résultats encourageants en 2017, comptabilisant plus de

51. « Law Banning Aviation Strikes Becomes Official », *Hürriyet*, 4 juin 2012, disponible sur : www.hurriyetdailynews.com.

52. Voir le communiqué de la Fédération internationale des ouvriers du transport, 13 septembre 2014, disponible sur : www.itfglobal.org.

53. T. Özbek, « Turkish Airlines Parks 30 Planes as Demand Decreases Amid Economic Slowdown, Security Concerns », *Hürriyet*, 7 novembre 2016, disponible sur : www.hurriyetdailynews.com.

68 millions de passagers transportés, tandis que le coefficient d'occupation des vols a atteint 79,1 %⁵⁴.

La dynamique de croissance de la compagnie reste cependant fragile dans le contexte de crise économique que traverse actuellement le pays. Turkish Airlines a encore enregistré des pertes s'élevant à 203 millions US\$ au cours du premier semestre 2019, alors que celles-ci étaient quatre fois moins élevées l'année précédente sur la même période. Ces mauvais résultats ont amené la compagnie à réviser fin août certains de ses objectifs annuels, notamment le nombre de passagers transportés dont la projection a été abaissée de 80 millions à 76 millions. Cela constituerait une quasi-stagnation par rapport à l'année précédente durant laquelle 75,2 millions de voyageurs avaient emprunté les vols du transporteur⁵⁵.

Au cours des dernières années, la compagnie a cherché à accroître la part du trafic de transit international dans ses activités pour contrer l'attractivité fluctuante du territoire turc. Cela s'est traduit par l'inauguration de nouvelles escales réputées pour leur attrait auprès des touristes internationaux (Maurice, Zanzibar, les Seychelles, Bali). Une telle stratégie, qui permet de capter un plus grand nombre de voyageurs, risque néanmoins de conduire à une forte baisse des recettes par passager transporté puisque ce type de trafic est relativement peu rémunérateur. Turkish Airlines semble ainsi privilégier une croissance du nombre de voyageurs accueillis afin d'afficher un certain dynamisme, tout particulièrement au lendemain de son installation dans le nouvel aéroport d'Istanbul.

54. « Turkish Airlines' Net Profits Reached \$175 Mln in 2017 », *Hürriyet*, 6 mars 2018, disponible sur : www.hurriyetdailynews.com.

55. « Turkish Airlines Revises 2019 Targets », *Hürriyet*, 5 septembre 2019, disponible sur : www.hurriyetdailynews.com.

Le secteur aérien turc : enjeux politiques et économiques d'une croissance exceptionnelle

Un développement du réseau aérien qui accompagne les exportations turques

Des entrepreneurs turcs actifs à l'international, mais vulnérables aux tensions diplomatiques avec certains pays

Les exportations sont l'un des moteurs de l'économie turque. L'AKP mène depuis qu'il est au pouvoir une diplomatie active visant à ouvrir des débouchés pour les entrepreneurs tournés vers l'international, qui font partie de sa base électorale. Alors que la valeur totale des exportations turques a atteint un record de près de 170 milliards de dollars en 2018, le transport aérien – et tout particulièrement les liaisons opérées par Turkish Airlines – participe au développement des échanges avec certains acteurs étrangers.

Après l'arrivée de l'AKP à la tête du pays, la valeur totale des exportations turques a cru de façon notable pour dépasser 130 milliards US\$ en 2008, contre moins de 50 milliards US\$ cinq ans plus tôt. La crise économique de 2008, qui a particulièrement touché l'Union européenne (UE), premier partenaire commercial de la Turquie, a cependant affecté brutalement ces chiffres : la valeur des exportations turques a chuté de plus de 30 milliards US\$ entre 2008 et 2009. Pendant la décennie suivante, les effets des printemps arabes et l'affaiblissement, voire la crise, des relations avec d'autres partenaires ont également eu des répercussions négatives sur le commerce extérieur de la Turquie.

D'après les statistiques communiquées par l'administration turque, 10 % de la valeur des exportations totales sont assurées par transport

aérien, avec de fortes variations selon les années⁵⁶. Celles-ci résultent notamment du contexte régional moyen-oriental, la voie aérienne pouvant constituer une alternative au transport terrestre en cas de crise au sol. Mais il s'agit aussi d'un outil adapté pour stimuler le développement de relations commerciales avec des régions géographiquement éloignées, comme l'Amérique du Sud. Le transport aérien participe donc pleinement à la dynamique des échanges entre la Turquie et ses différents partenaires économiques et commerciaux. Il est en retour vulnérable aux soubresauts diplomatiques pouvant affecter certaines coopérations avec des États tiers, tels que la Syrie, la Russie, ou encore la Libye.

Les figures 3a et 3b permettent d'observer l'évolution des exportations turques et des services opérés par Turkish Airlines vers quelques pays clés.

- Turkish Airlines a inauguré ses services vers l'Irak au lendemain de la visite officielle de Tayyip Erdoğan dans le pays en 2008, et les fréquences des vols ont ensuite augmenté en parallèle de la progression des exportations turques vers l'Irak. La visite du Premier ministre a permis une certaine officialisation des coopérations entre les deux États, et Turkish Airlines n'a déployé ses services qu'après le feu vert de la diplomatie turque. L'intégration de Najaf, haut lieu du chiisme, dans le réseau de la compagnie turque a d'ailleurs suivi de près la visite officielle de Tayyip Erdoğan à l'ayatollah Ali Al Sistani en mars 2011. La compagnie a aussi été un outil efficace pour renforcer la coopération plus étroite qui se nouait à l'époque avec le Kurdistan irakien, conduisant Turkish Airlines à effectuer des vols vers Erbil, puis Suleymaniye, à partir de 2011. Les velléités autonomistes de la région, qui se sont confirmées par l'organisation d'un référendum d'indépendance en septembre 2017, ont marqué le début d'une détérioration des relations entre le gouvernement kurde irakien et les autorités turques ; l'espace aérien nord irakien a en outre été fermé pendant plusieurs mois sur ordre du gouvernement central de Bagdad. À l'automne 2019, Turkish Airlines dessert cependant cinq villes irakiennes⁵⁷, depuis Istanbul et d'autres aéroports turcs, illustrant l'importance et la diversité des échanges économiques et commerciaux entre la Turquie et l'ensemble du territoire irakien.

56. D'après les données publiées par l'Institut turc des statistiques disponibles sur : www.turkstat.gov.tr.

57. Il s'agit de Bagdad, Najaf, Bassorah, Erbil et Souleimaniye.

- Si les relations diplomatiques avec la Russie et Israël ont connu d'importantes tensions, les effets sur les exportations et les services de Turkish Airlines n'ont pas été identiques dans les deux cas.
Après le tir d'un missile turc à la frontière syrienne qui avait abattu un avion de chasse russe en novembre 2015, Moscou n'a pas hésité à prendre des mesures drastiques pour faire pression sur l'économie turque, telles que des restrictions concernant l'importation de marchandises turques, un gel des vols charter entre les deux pays, et plus globalement la suspension des ventes de voyages vers la Turquie par les tour-opérateurs russes. Cela s'est donc inévitablement traduit par une forte diminution des exportations ainsi qu'un net recul des fréquences opérées par Turkish Airlines. Les effets désastreux de cette crise diplomatique ont finalement poussé Tayyip Erdoğan à initier un processus de réconciliation avec la Russie en août 2016, ouvrant la voie à une intensification des liaisons aériennes entre les pays, ainsi qu'à une levée progressive de l'embargo russe touchant de nombreux produits turcs.

Schéma 3a. Évolution des exportations turques et des fréquences des vols opérés par Turkish Airlines vers l'Irak, la Russie et Israël de 2002 à 2017

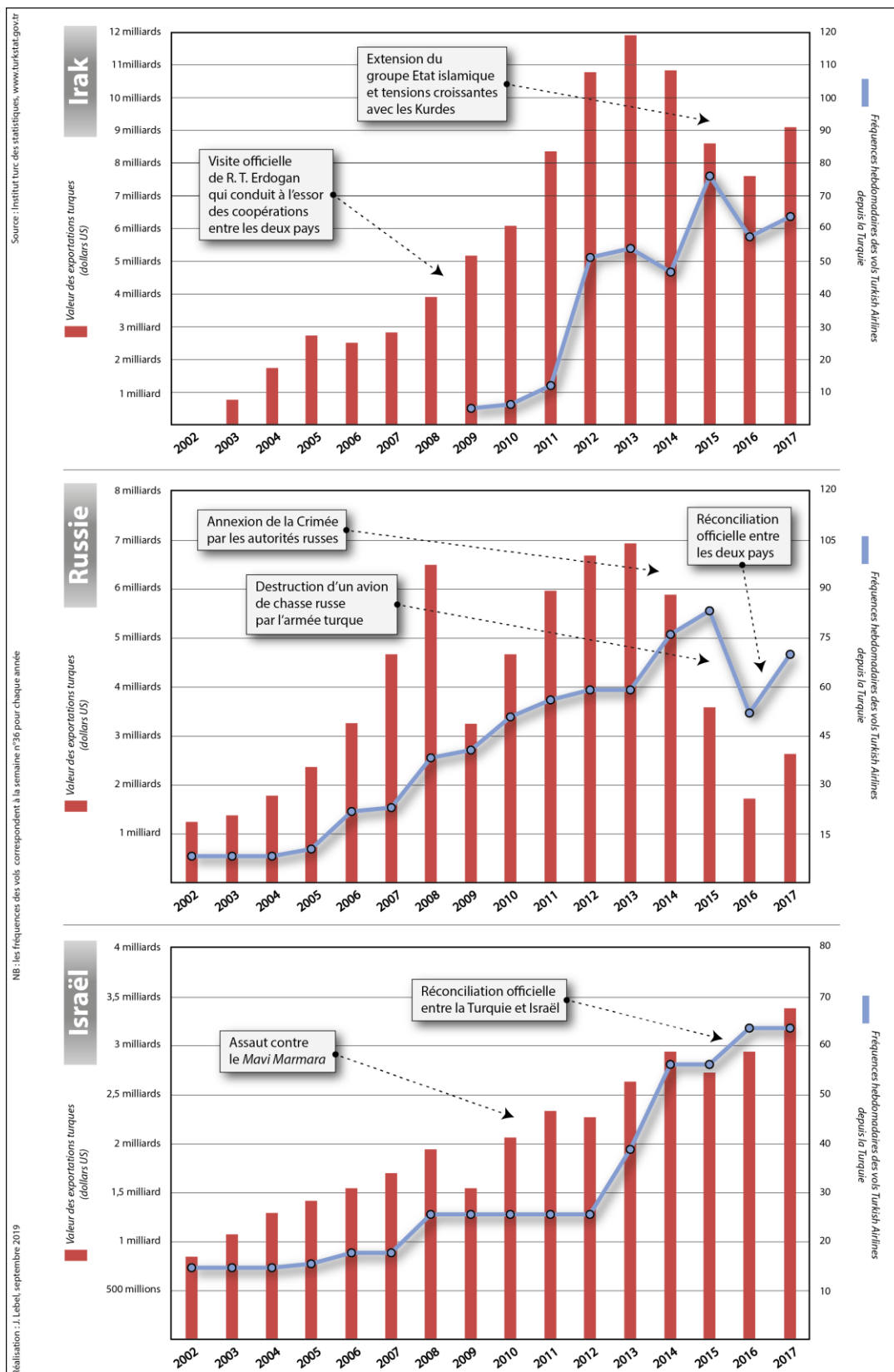
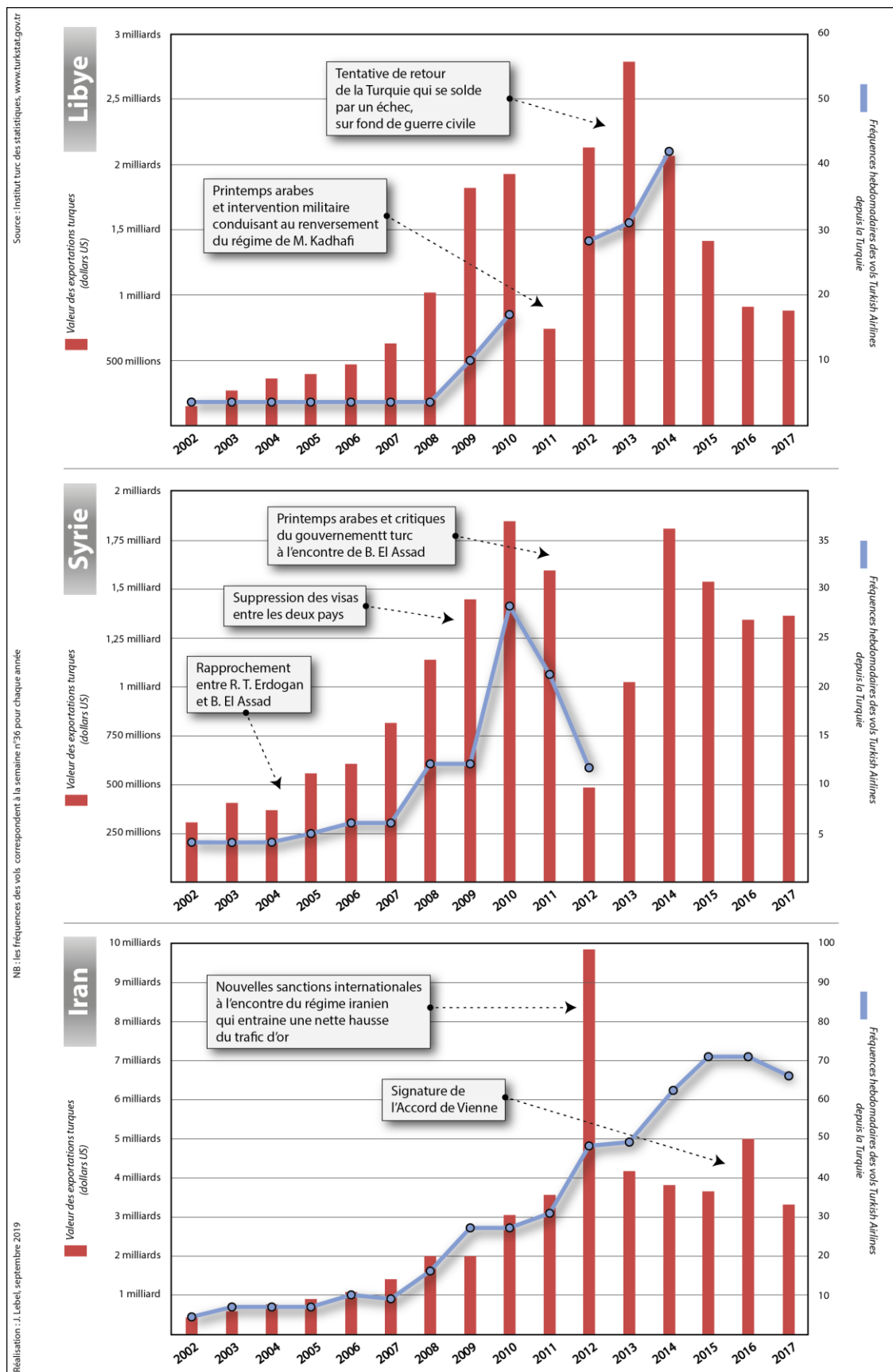


Schéma 3b. Évolution des exportations turques et des fréquences des vols opérés par Turkish Airlines vers la Libye, la Syrie et l'Iran de 2002 à 2017



Les conséquences des tensions diplomatiques entre la Turquie et Israël suite à l'arraisonnement du navire turc Mavi Marmara par les forces israéliennes⁵⁸ ont été plus limitées, puisque la valeur des exportations turques a poursuivi sa progression après 2010. La compagnie nationale turque a quant à elle réagi de façon prudente dans un premier temps : ses services se sont limités à trois vols quotidiens jusqu'en 2012, avant de reprendre de façon significative pour atteindre neuf vols quotidiens en 2016, plaçant Tel Aviv parmi les destinations internationales les mieux desservies dans le réseau de la THY. De nombreux contacts officieux ont eu lieu entre la Turquie et Israël, en amont d'une réconciliation officielle qui n'est intervenue qu'en 2016. Par ailleurs, on peut souligner qu'Israël tire profit du réseau de Turkish Airlines pour bénéficier de bonnes connexions aériennes via Istanbul vers l'Asie du Sud et de l'Est notamment, alors que les services directs au départ de Tel Aviv sont principalement tournés vers l'Europe et l'Amérique du Nord.

■ Aucune liaison aérienne commerciale directe n'existe actuellement depuis et vers la Turquie pour la Libye et la Syrie.

Après le renversement de Mouammar Kadhafi en 2011, Turkish Airlines avait repris rapidement ses services vers Tripoli – c'est alors l'une des premières compagnies internationales à revenir en Libye⁵⁹, démontrant un certain opportunisme des autorités turques, qui ambitionnaient de jouer un rôle majeur dans la reconstruction du pays. Turkish Airlines avait également ouvert des liaisons vers Benghazi, Misrata, puis Sebha, permettant aux entrepreneurs turcs de bénéficier de services directs vers l'ensemble du pays. Toutefois, le soutien turc appuyé au gouvernement islamiste en exil à Tobrouk a brouillé la Turquie avec le gouvernement officiel basé à Tripoli et seul reconnu à l'époque par la communauté internationale, contraignant Turkish Airlines à suspendre l'ensemble de ses services début 2015. Bien que les récentes évolutions en Méditerranée orientale et l'intervention de la Turquie dans le conflit libyen (aux côtés du gouvernement de Tripoli) aient changé la donne, aucune liaison aérienne du transporteur n'a été relancée entre les deux pays.

58. Également nommée « flottille de la liberté » et conduite par une ONG turque, l'opération visait à transporter de l'aide humanitaire vers la bande de Gaza. Le navire a cependant été stoppé par l'armée israélienne le 31 mai 2010, donnant lieu à un affrontement violent. L'affaire a entraîné une forte dégradation des relations diplomatiques entre la Turquie et Israël, avant que le premier ministre israélien, Benyamin Netanyahu, ne présente en 2013 des excuses et s'engage pour le versement de compensations financières destinées aux familles des victimes turques.

59. D. Schmid (dir.), *La Turquie au Moyen-Orient*, Paris, CNRS Éditions, 2011.

- Le conflit en cours en Syrie, qui a entraîné une rupture des contacts avec Bachar Al-Assad, s'est lui aussi traduit dès 2012 par une suspension de l'ensemble des services opérés dans le pays par Turkish Airlines. Les exportations turques vers la Syrie ont également fortement chuté entre 2010 et 2012, avant d'enregistrer une nette progression, découlant vraisemblablement de la présence de nombreux réfugiés syriens sur le sol turc qui conservent des liens avec leur pays d'origine, et de la montée des trafics terrestres informels à la frontière.
- L'Iran présente un autre cas d'ajustement intéressant. La signature à l'été 2015 de l'accord de Vienne sur le dossier nucléaire iranien (*Joint Comprehensive Plan of Action*, JCPOA) a dans un premier temps été perçue par le gouvernement turc comme une opportunité pour valoriser ses relations avec ce pays, notamment par la mobilisation des acteurs économiques qui étaient déjà présents en Iran avant la levée d'une partie des sanctions internationales. L'imposant réseau déployé par Turkish Airlines en Iran était alors considéré comme un atout majeur⁶⁰, tandis que la diplomatie turque s'était montrée plutôt coopérative avec les autorités iraniennes sur le dossier nucléaire pendant la présidence de Mahmoud Ahmadinejad (2005-2013)⁶¹. Après la volte-face de Donald Trump sur le JCPOA, la réintégration de l'Iran au sein de la communauté internationale reste finalement entravée par le retour des sanctions américaines. Les exportations turques vers le pays ont peu progressé⁶² (valeur inférieure en 2017 par rapport à 2015) et la légère diminution des fréquences des vols de Turkish Airlines enregistrée en 2017 traduit un certain réajustement des ambitions portées par les différents acteurs turcs.

60. Turkish Airlines était d'ailleurs le premier transporteur étranger en Iran en termes de sièges offerts en 2015. Voir CAPA Centre for Aviation, 2015, « Country Report: Iran ».

61. À noter l'accord sur la question nucléaire que la Turquie et le Brésil avaient conclu avec l'Iran en 2010 mais qui avait finalement été rejeté à l'ONU. Voir E. P. Dal (dir.), « La Nouvelle politique extérieure turque entre le mythe européen et la nostalgie ottomane », *EurOrient*, n° 35-36, 2011.

62. À noter que le pic enregistré en 2012 reflète une forte croissance des exportations d'or vers le pays cette même année, alors que de nouvelles sanctions internationales sont mises en œuvre à l'encontre du gouvernement iranien. Voir A. Kandemir, « Turkey to Iran Gold Trade Wiped out by New U.S. Sanction », Reuters, 15 février 2013, disponible sur : www.reuters.com.

Une diversification nécessaire des débouchés

Les tensions géopolitiques au Moyen-Orient et en Afrique du Nord ont fortement remis en cause la politique de « zéro problème avec les voisins » et le *soft power* régional prôné par Ahmet Davutoglu⁶³. Elles ont aussi eu des conséquences sur la stratégie de Turkish Airlines. Le transporteur a en effet été contraint de réajuster son réseau dans la région tout en suivant les évolutions de la diplomatie turque. Même s'il existe de réelles opportunités de développement et des coopérations solides, l'instabilité régionale et les retournements de situations restent des facteurs qui pèsent sur l'insertion durable de la Turquie et l'expansion de Turkish Airlines au sein de cet espace.

En parallèle, la dérive autoritaire du régime turc vient envenimer le dialogue avec l'UE, alors que les prises de position de certains dirigeants européens à l'encontre d'une adhésion de la Turquie avaient déjà entraîné un certain refroidissement des relations. L'UE reste néanmoins le principal partenaire économique de la Turquie, et surtout un débouché incontournable pour ses exportations. La progression des échanges est toutefois beaucoup plus nette avec d'autres régions (Moyen-Orient, Afrique, Amérique du Sud, Asie orientale), ce qui illustre une volonté réelle de diversification des débouchés.

La consolidation et l'extension de l'influence turque dans d'autres régions sont nécessaires si le pays veut maintenir des objectifs ambitieux en termes de développement économique et d'attractivité. Le gouvernement turc a ainsi indiqué en août 2019 avoir identifié 17 pays vers lesquels il entend concentrer ses efforts pour stimuler les exportations. Parmi les cibles figurent notamment le Brésil, le Chili, l'Éthiopie, le Kenya, l'Afrique du Sud, la Chine, la Malaisie, ou encore le Japon⁶⁴, soit un rayon d'action géographiquement élargi, où le transport aérien constitue un outil adapté pour développer des contacts.

63. Ce proche conseiller de R. T. Erdoğan a été nommé ministre des Affaires étrangères en 2009, avant d'occuper le poste de Premier ministre entre 2014 et 2016. Il a aujourd'hui pris ses distances avec l'AKP, à la suite de nombreux désaccords avec le président turc.

64. « 17 Countries Under Focus for Exports », *Hürriyet*, 29 août 2019, disponible sur : www.hurriyetaailynews.com.

L'exemple du réseau de Turkish Airlines en Afrique : une stratégie qui mobilise tous les acteurs pertinents

Une extension rapide du réseau de destinations et l'ouverture de multiples ambassades...

Au cours de la décennie écoulée, l'Afrique a connu une expansion notable de l'influence turque, tant sur le plan diplomatique qu'économique. Ce développement parallèle illustre les liens stratégiques qui unissent la compagnie aérienne turque au gouvernement AKP.

La mise en œuvre à partir de 2005 d'une ambitieuse politique d'ouverture à l'Afrique⁶⁵ s'est traduite par l'inauguration d'un nombre important d'ambassades turques sur le continent, accompagnée par le lancement de nouvelles liaisons aériennes pour la Turkish Airlines. Sur le versant commercial, l'association TUSKON (Confédération des hommes d'affaires et des industriels turcs) – émanation de la mouvance de Fethullah Gülen, très proche de l'AKP à l'époque, et bien implantée en Afrique – a organisé en 2006 ses premiers événements destinés à promouvoir les relations économiques Turquie-Afrique auprès des entrepreneurs turcs⁶⁶.

Avant les années 2000, la Turquie ne disposait que de sept ambassades en Afrique subsaharienne. Les crises politiques et économiques que le pays a traversées, notamment au début des années 1980, ont conduit le gouvernement turc à réduire ses représentations diplomatiques dans le cadre de restrictions budgétaires, et Turkish Airlines n'a pas maintenu l'exploitation de ses quelques routes vers la région, vraisemblablement faute de rentabilité.

L'activisme récemment déployé par l'AKP en Afrique en est d'autant plus manifeste : 27 ambassades ont été inaugurées entre 2009 et 2015, le plus souvent par vagues dans le cadre de décrets adoptés en Conseil des ministres et listant les pays concernés. Parallèlement, alors qu'elle ne desservait que quelques escales en Afrique à la veille de l'arrivée de l'AKP

65. On pourra cependant rappeler que l'intérêt porté par la Turquie au continent africain s'avère être antérieur à l'arrivée de l'AKP au pouvoir puisqu'un « Plan d'action pour l'Afrique » avait été mis en place dès 1998 par le gouvernement de l'époque. Cette initiative a rapidement été suspendue en raison de la survenue d'un séisme majeur sur le territoire turc en 1999, suivi par la crise économique que le pays a rencontrée en 2000-2001.

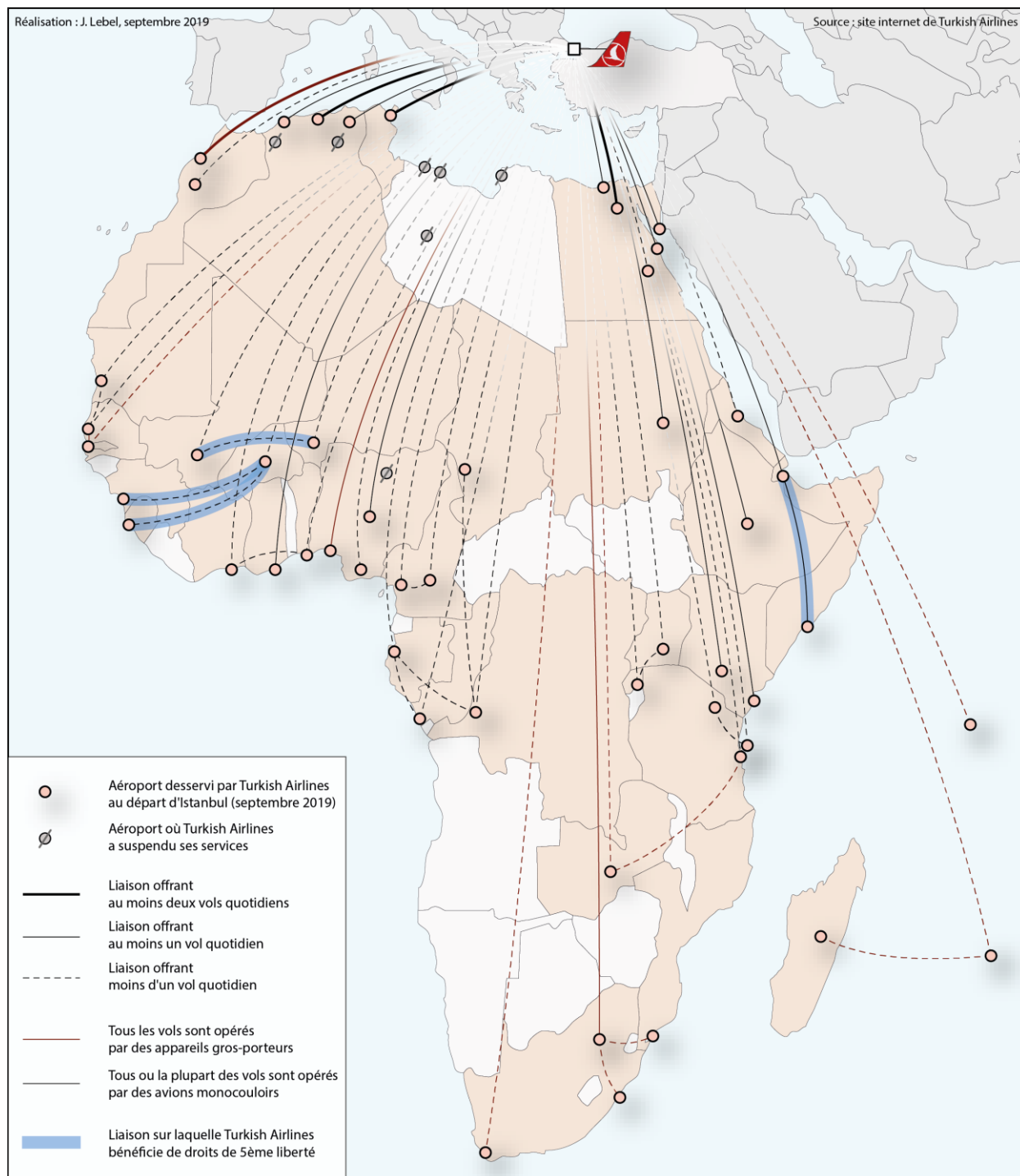
66. E. Bacchi, « A Timeline of the Turkish Africa Policy », Blog de l'OVIPO, 28 juillet 2015, disponible sur : www.ovipot.hypotheses.org.

au pouvoir, la THY offre à l'automne 2019 des services vers 51 aéroports répartis dans 36 pays (Schéma 4), ce qui en fait l'une des compagnies tierces les plus développées sur le continent. La stratégie du transporteur turc vise cependant à limiter les risques tout en conquérant de nouveaux marchés. Ainsi, Turkish Airlines opère une grande partie de ses vols vers le continent africain avec des avions monocouloirs, permettant de limiter les coûts, tout en utilisant des appareils adaptés pour des routes où la demande peut s'avérer relativement limitée. Seules les escales géographiquement éloignées (Afrique du Sud notamment) ou bénéficiant de flux importants (Casablanca, Lagos) restent desservies par des avions gros-porteurs. Parallèlement, en inaugurant des services vers de nouvelles escales, Turkish Airlines intègre ces dernières au sein de routes reliant déjà un autre aéroport. La compagnie peut ainsi opérer des liaisons « triangulaires » en ajoutant simplement une desserte (Zanzibar avec Kilimandjaro, ou encore Libreville avec Kinshasa), ou bien en prolongation d'une liaison existante (Maputo et Durban au-delà de Johannesburg, ainsi que Conakry au-delà de Ouagadougou).

Une telle stratégie permet d'ailleurs au transporteur d'opérer des routes de 5^e liberté⁶⁷ (lorsque les autorités locales lui octroient de tels droits), améliorant les revenus sur certaines lignes tout en renforçant l'implantation locale de Turkish Airlines. Pour autant, la compagnie turque n'opère ses différentes liaisons qu'avec des fréquences limitées dans la plupart des cas, seules quelques destinations bénéficiant de services quotidiens ; les aéroports disposant de fréquences plus élevées sont très peu nombreux (Alger, Tunis, Casablanca et Le Caire).

67. D'après les libertés de l'air définies lors de la Convention de Chicago en 1944, la 5^e 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 5^e liberté impliquent donc l'absence d'un transit par le *hub* de la compagnie opératrice pour les passagers qui les empruntent.

Schéma 4. Carte du réseau opéré par Turkish Airlines en Afrique en 2019



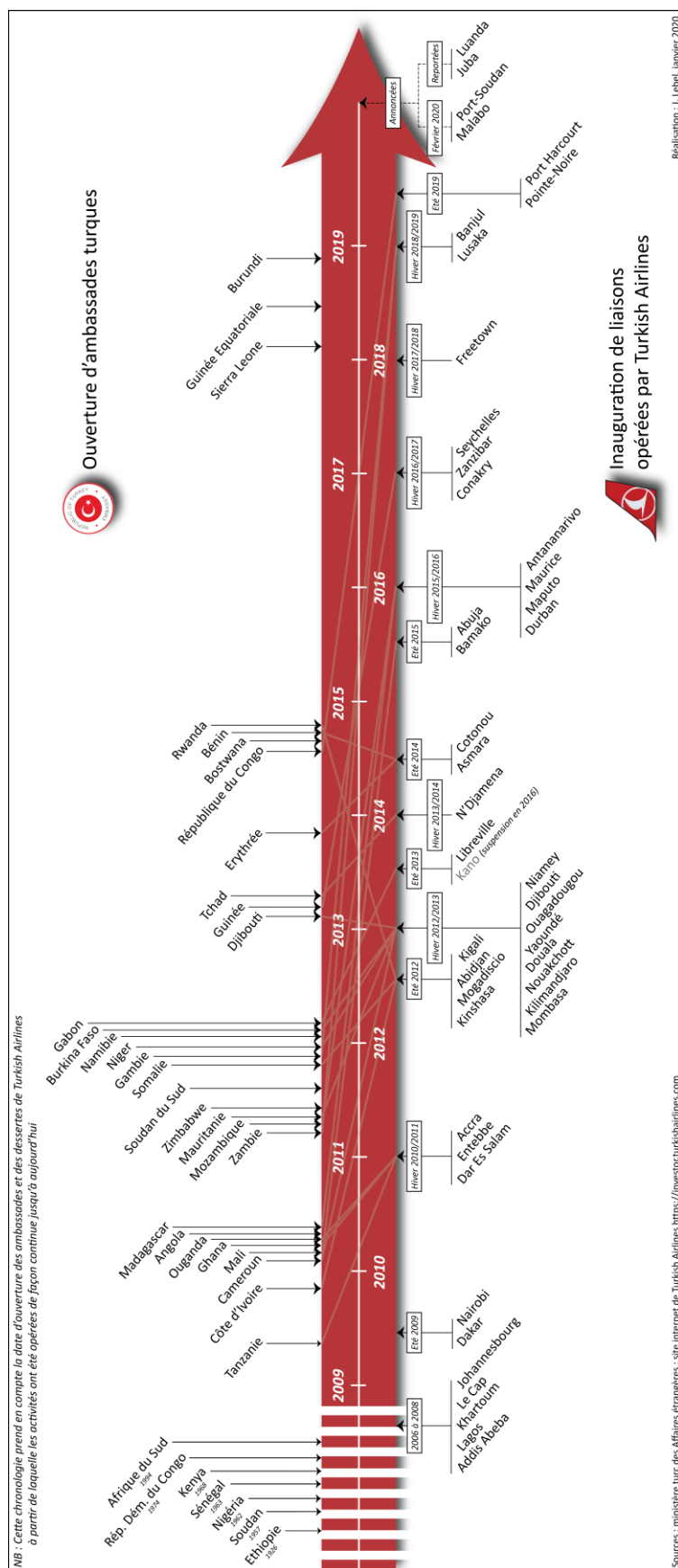
...qui coïncident avec l'activisme de divers acteurs turcs sur le continent africain

L'inauguration des routes de Turkish Airlines correspond de façon assez évidente avec l'extension du réseau diplomatique turc (Schéma 5). Dans de nombreux cas, l'ouverture de nouvelles escales par la compagnie s'effectue après la mise en service d'une ambassade dans le pays concerné ; les délégations d'entrepreneurs turcs peuvent par la suite s'appuyer sur les contacts diplomatiques au cours de leurs premières visites dans le pays. Lorsque les rencontres semblent fructueuses et propices à des investissements et des coopérations commerciales, l'ouverture d'une liaison aérienne opérée par la THY fait rapidement l'objet de discussions, souvent à la demande des délégations africaines, qui y voient une opportunité d'ouvrir leur pays sur l'extérieur, tout en pérennisant la présence d'entrepreneurs turcs dont les projets sont jugés prometteurs et bénéfiques pour l'économie locale. Les liaisons offertes par Turkish Airlines participent effectivement au désenclavement de certaines régions, notamment lorsqu'il n'existe pas de compagnie aérienne localement basée et offrant un réseau d'envergure internationale.

La politique d'ouverture à l'Afrique soutenue par l'AKP constitue ainsi une stratégie assumée liant différents acteurs turcs qui souhaitent pérenniser leurs intérêts économiques et politiques au travers d'une présence diplomatique et commerciale étendue. Une note de l'*International Crisis Group* datant d'octobre 2012 et portant sur l'engagement de la Turquie en Somalie évoque le rôle de Bilal Celik, responsable d'une association affiliée à l'organisation humanitaire Kimse Yok Mu – appartenant également à la mouvance güleniste, officiant parallèlement comme président d'une « association d'hommes d'affaires Turquie-Somalie » (SOMTURBAS), mais aussi en tant que représentant local de Turkish Airlines à Mogadiscio⁶⁸.

68. International Crisis Group, « Assessing Turkey's Role in Somalia », Policy Briefing n° 92, 8 octobre 2012, disponible sur : www.crisisgroup.org.

Schéma 5. Une extension parallèle du réseau diplomatique turc et des dessertes de Turkish Airlines en Afrique subsaharienne



La diplomatie turque peut aussi mobiliser d'autres outils. La TIKA (*Türk İşbirliği ve Kalkınma Ajansı*, Agence turque de coopération et de développement), rattachée au ministère de la Culture et du Tourisme⁶⁹, a pour mission de favoriser les coopérations culturelles, techniques, économiques et scientifiques avec des pays bénéficiant d'une relation privilégiée avec la Turquie⁷⁰. Alors que ses activités étaient davantage tournées vers les républiques turciques d'Asie centrale, leur champ s'est étendu avec l'évolution de la politique étrangère de l'AKP ; sur le continent africain notamment, l'agence se charge de coordonner l'aide au développement, préparant un accueil plus favorable de la présence turque par les populations locales. Le DEIK, qui a pour mission de faciliter les contacts à l'étranger des entreprises du secteur privé turc, est également très impliqué dans le développement des échanges commerciaux avec des pays tiers. Il fédère de nombreux acteurs et associations patronales, notamment les influentes MÜSIAD et TÜSIAD⁷¹, et met sur pied à l'étranger des *Country Business Councils* afin de promouvoir les relations économiques bilatérales entre la Turquie et d'autres États. En Afrique, cet organisme dispose de représentations dans la plupart des pays et tire profit de l'extension du réseau des ambassades turques pour favoriser le développement des échanges, particulièrement grâce à l'ouverture de nouvelles dessertes de la Turkish Airlines.

Cette stratégie déployée par le gouvernement pour améliorer sa présence et son image sur la scène internationale a particulièrement bien démontré son efficacité en 2008, lorsque cinquante pays africains ont apporté leur soutien à la Turquie pour l'obtention d'un siège de membre non permanent au sein du Conseil de sécurité de l'ONU⁷². Si le réseau diplomatique turc couvre désormais une grande partie du continent africain – moins d'une dizaine de pays n'abritent pas d'ambassade turque, le rythme d'ouverture de nouvelles ambassades s'est cependant affaibli depuis 2014, brisant la dynamique mise en place à partir de 2009. L'expansion de Turkish Airlines en Afrique a, quant à elle, rencontré quelques difficultés : la compagnie a certes ajouté des escales à son réseau, mais les fréquences et les capacités ont été réduites sur de nombreuses routes entre 2016 et 2017.

C'est qu'entre-temps la confrontation ouverte entre Fethullah Gülen et Tayyip Erdoğan est venue compromettre le développement des relations entre la Turquie et l'Afrique. Accusant la mouvance du prédicateur

69. L'agence dépendait du cabinet du Premier ministre avant la suppression du poste en 2018.

70. S. de Tapia, *Migrations et diasporas turques*, IFEA, éd. Maisonneuve et Larose, 2005.

71. Voir le site internet de l'organisation : www.deik.org.tr.

72. E Bacchi, « A Timeline of the Turkish Africa Policy », *op. cit.*

musulman exilé aux États-Unis d'avoir appuyé la tentative de coup d'État de l'été 2016, le gouvernement AKP a pris l'initiative d'une rupture complète, se privant d'un soutien de poids sur le continent africain et fragilisant du même coup ses projets dans la région. Le président turc achève désormais de convaincre les gouvernements africains de fermer les infrastructures mises en place par les organisations gülenistes – celles-ci ont notamment développé un large réseau d'écoles sur tout le continent. Le maintien des coopérations avec la Turquie constitue une priorité pour de nombreux États africains ; la Somalie a ainsi été la première à suivre l'injonction de rupture, dès le lendemain du putsch manqué⁷³.

Des liaisons aériennes perçues comme stratégiques pour le tourisme

Un secteur clé pour l'économie turque, mais fragilisé par les tensions régionales

Contribuant à hauteur de 12,5 % au PIB en 2016⁷⁴, le tourisme est un secteur stratégique pour l'économie turque. Près de 40 millions de visiteurs étrangers ont été accueillis dans le pays en 2018, un chiffre en hausse de plus de 20 % par rapport à l'année précédente⁷⁵, tandis que la Turquie figure parmi les dix premières destinations mondiales depuis plusieurs années. Les liaisons aériennes jouent un rôle évident en facilitant l'arrivée de voyageurs sur le territoire turc, tout particulièrement dans les zones touristiques. Les Européens séjournant en Turquie constituent une part notable du nombre total de visiteurs étrangers⁷⁶.

Des compagnies aériennes de l'UE dites *low cost* et/ou spécialisées dans les vols charter (Condor, Corendon Airlines, EasyJet, Enter Air, TUI fly, etc.), ainsi que des transporteurs turcs de second rang, tels que Pegasus et Onur Air, tirent profit des flux touristiques depuis et vers la Turquie en opérant de nombreux services point-à-point⁷⁷, tout particulièrement

73. R. Carlier, « En Afrique, Erdogan veut la peau des écoles Gülen », France24, 10 octobre 2017, disponible sur : www.france24.com.

74. World Travel & Tourism Council, « Travel & Tourism Economic Impact 2017 Turkey », WTTC, 2017, disponible sur : www.wttc.org.

75. « Foreign Arrivals, Tourism Revenues in Turkey Rose Last Year », *Hürriyet*, 31 janvier 2019, disponible sur : www.hurriyetdailynews.com. Les autorités ont par ailleurs pour objectif d'accueillir 52 millions de visiteurs étrangers en 2019, ce qui constituerait une augmentation supérieure à 30 % par rapport à l'année 2018.

76. De janvier à novembre 2017, près de 18 millions de touristes européens ont séjourné en Turquie, d'après les données du ministère turc du Tourisme.

77. Un service dit point-à-point correspond à un vol reliant directement les aéroports de départ et d'arrivée des passagers qui ne doivent donc pas effectuer de correspondance durant leur trajet.

durant la saison estivale. Les compagnies turques peuvent également s'appuyer sur le trafic induit par les déplacements de la diaspora installée à l'étranger et conservant des liens avec la Turquie, ce qui se traduit par la pérennité de certaines liaisons durant la saison hivernale au départ de plusieurs villes de province turques.

Les nombreuses tensions auxquelles la Turquie a fait face au cours des dernières années ont cependant fortement affecté les acteurs du tourisme dans le pays. Une baisse de 40 % du nombre de visiteurs internationaux a notamment été enregistrée entre les mois de juin 2015 et juin 2016⁷⁸, traduisant la forte vulnérabilité du secteur. Les attaques répétées sur le territoire turc, touchant certaines grandes villes, telles qu'Istanbul et Ankara, ont notamment dissuadé de nombreux Européens de se rendre dans le pays. Les difficultés diplomatiques avec certains États ont également eu des conséquences importantes sur le secteur. L'industrie hôtelière d'Antalya a ainsi déploré un fort déclin du nombre de touristes originaires de Russie au cours de l'été 2016⁷⁹ ; la réconciliation russo-turque entamée en août de la même année, après neuf mois de fortes tensions, a soulagé de nombreux acteurs turcs du tourisme. Il faut ajouter à cela la tentative de coup d'État en juillet 2016 qui a également terni l'image de la Turquie auprès des touristes internationaux : entre 2015 et 2016 le nombre de visiteurs étrangers accueillis est ainsi passé de 36,2 à 25,3 millions, avant de repartir à la hausse en 2017 (32,4 millions).

Une implication forte du gouvernement pour relancer le tourisme

Les difficultés du tourisme ont naturellement fait réagir le gouvernement turc, qui s'est mobilisé pour limiter les pertes et redynamiser un secteur phare. Cela s'est notamment traduit par la participation de délégations turques à des événements internationaux visant à faire la promotion de la Turquie à l'étranger, tels que le célèbre salon du tourisme ITB à Berlin. Les représentants turcs qui y étaient présents en mars 2017 ont relégué au second plan les problèmes politiques et rappelé que tous les touristes étaient les bienvenus dans le pays⁸⁰.

Ce système diffère du modèle de *hub* autour duquel une compagnie organise son réseau de routes et fait transiter les passagers entre deux avions pour atteindre leur destination finale.

78. « Turkey Tourist Arrivals Plummet 40 Percent in June, Biggest Drop in 22 Years », *Hürriyet*, 28 juillet 2016, disponible sur : www.hurriyetdailynews.com.

79. M. Cinar, « Antalya Sees "Worst June" in Terms of Foreign Arrivals With 98 Pct of Loss in Russian Tourists », *Hürriyet*, 20 juin 2017, disponible sur : www.hurriyetdailynews.com.

80. « Turkish Tourism Players to German Travelers: "Forget Politics, We Welcome You All" », *Hürriyet*, 9 mars 2017, disponible sur : www.hurriyetdailynews.com.

Le gouvernement s'est également impliqué plus directement en mettant en œuvre dès 2015 un système de subventions aux compagnies aériennes opérant des vols depuis et vers des aéroports turcs spécifiques⁸¹. Alors que la mesure ne s'appliquait initialement qu'aux appareils en provenance de Russie⁸², elle a finalement concerné l'ensemble des vols desservant cinq aéroports majeurs du bassin touristique turc durant la saison estivale 2016 (Antalya, Alanya, Dalaman, Bodrum et Izmir). Étendue à quatorze aéroports l'année suivante, cette aide directe du gouvernement turc (montant unique de 6 000 US\$ pour chaque vol concerné⁸³), pilotée par le ministère du Tourisme, a accompagné la reprise du trafic à partir du second semestre 2016. La mesure a surtout permis aux transporteurs turcs de maintenir l'exploitation de certaines lignes jugées stratégiques pour préserver le flux global de touristes vers la Turquie.

Simultanément, le gouvernement s'est activé à stimuler les flux au départ de nouveaux pays, afin de diversifier les régions d'origine des visiteurs internationaux. Les nombreuses ouvertures de ligne opérées par Turkish Airlines en Ukraine sont ainsi venues soutenir l'ambition des autorités turques de développer des partenariats alternatifs ; le nombre de touristes ukrainiens séjournant en Turquie s'est accru de près de 50 % entre 2015 et 2016 selon les responsables turcs de l'industrie hôtelière. La suspension des visas avec l'Ukraine à partir de mars 2017 a aussi favorisé l'essor du tourisme en provenance de ce pays⁸⁴.

D'autres initiatives ont été lancées afin de promouvoir la Turquie comme destination touristique auprès d'États tiers, comme la Chine. Le gouvernement chinois ayant déclaré 2018 « année du tourisme en Turquie » dans le cadre de sa *Belt and Road Initiative* (BRI)⁸⁵, les acteurs du secteur du tourisme turc ont multiplié les campagnes de communication pour encourager les flux de voyageurs entre les deux États. La Turquie entre toutefois ici en concurrence avec de nombreux pays tiers qui se concentrent eux aussi fortement sur la Chine.

81. « Turkey Takes Measures for Tourism Season, Airlines to Receive Fuel Subsidies », *Daily Sabah*, 20 janvier 2016, disponible sur : www.dailysabah.com.

82. « Turkey to Offer Fuel Subsidies for Flights to Bring Back Tourists », Reuters, 20 janvier 2016, disponible sur : www.reuters.com.

83. M. Sheahan et P. Maushagen, « Turkey Hopes Discounts, Fuel Subsidies Can Reverse 30 Pct Tourism Plunge », Reuters, 9 mars 2017, disponible sur : www.reuters.com.

84. D'après les données de l'Institut turc des statistiques, ce sont plus d'un million de visiteurs ukrainiens qui se sont rendus en Turquie au cours de l'année 2016 (4,1 % de l'ensemble des étrangers accueillis), contre seulement 700 000 au cours de l'année précédente (1,9 % de l'ensemble des étrangers accueillis).

85. « Turkey Eyes 1 Million Chinese Tourists in 2018 », *Hürriyet*, 10 août 2017, disponible sur : www.hurriyetdailynews.com.

Les autorités turques ont par ailleurs annoncé fin 2018 leur volonté de créer une agence de promotion du tourisme, à l'exemple d'autres États accueillant de nombreux visiteurs étrangers. Certaines personnalités du gouvernement ont rappelé par la même occasion l'importance des liaisons opérées par Turkish Airlines et la dynamique d'expansion du transporteur pour faciliter les flux au départ de nouveaux marchés. La nouvelle agence comptera parmi ses dirigeants le ministre de la Culture et du Tourisme, Mehmet Ersoy, ainsi que le PDG de Turkish Airlines, Bilal Ekşi⁸⁶. Alors que l'économie turque connaît une crise sérieuse et que le nombre de touristes est passé de 25 millions en 2016 à près de 40 millions en 2018, les autorités souhaitent capitaliser les revenus tirés de ce secteur. D'après Mehmet Ersoy, la Turquie occupe seulement la 14^e place dans le classement mondial des revenus du tourisme⁸⁷; il subsiste donc une forte marge de progression, notamment en attirant des visiteurs plus fortunés et/ou en introduisant de nouvelles taxes.

En diversifiant leurs partenaires, les autorités turques souhaitent diminuer la dépendance du secteur du tourisme turc à certaines régions, telles que la Russie ou l'UE. Cette stratégie semble efficace puisque les statistiques montrent par exemple une croissance du nombre de touristes arrivant du Moyen-Orient. En 2018, le seuil de 4 millions de visiteurs originaires de cette région a été franchi (hausse de 34 % par rapport à 2017) et ils constituent désormais 11 % des visiteurs internationaux, contre seulement 6 % dix ans plus tôt, ce qui en fait l'un des groupes émergent le plus rapidement⁸⁸. À l'inverse, la part des touristes européens est en net déclin puisqu'ils n'ont représenté que 45 % des étrangers accueillis en 2018, contre plus de 60 % en 2008.

86. B. Çosan, « New Agency to Move Turkey High Up in Tourism League: Minister », *Hürriyet*, 19 juillet 2019, disponible sur : www.hurriyetdailynews.com.

87. En 2018, le tourisme a généré près de 30 milliards US\$ de revenus en Turquie, tandis que le gouvernement s'est fixé comme objectif d'atteindre 38 milliards US\$ en 2020, puis 42 milliards US\$ en 2021 ; S. Demirtas, « Turkey Vows to Attract 70 Million Tourists by 2023 », *Hürriyet*, 18 décembre 2018, disponible sur : www.hurriyetdailynews.com.

88. Le nombre de visiteurs saoudiens a par exemple plus que doublé entre 2014 et 2018, puisque ce sont près de 750 000 personnes originaires de ce pays qui ont été accueillies en Turquie cette même année.

Le nouvel aéroport d'Istanbul, une infrastructure au service de l'expansion de Turkish Airlines

Entre course aux symboles et insertion globale : des « mégaprojets » s'inscrivant dans une stratégie de hub mondial

Des projets ambitieux dans le domaine des transports et de l'énergie

Le président turc a rappelé à de nombreuses reprises son ambition de faire du pays l'une des dix premières puissances mondiales à l'horizon 2023⁸⁹, un symbole important puisqu'il s'agira du centenaire de la création de la République turque par Mustafa Kemal Atatürk⁹⁰. Pour atteindre un tel objectif, l'ancien maire d'Istanbul entend structurer sa politique économique et sociale *via* différents projets d'aménagement, qui consolident au passage le prestige de la Turquie sur la scène internationale.

De nombreux chantiers ont été lancés depuis l'arrivée de l'AKP au pouvoir. La nomination de Binali Yıldırım comme Premier ministre en mai 2016, avant que la fonction ne soit dissoute à l'été 2018, est venue illustrer le rôle central des différents « mégaprojets » entrepris par le gouvernement turc. L'homme est un proche de Tayyip Erdoğan ; il a occupé le poste de ministre des Transports sur l'essentiel de la période 2002-2016, et s'est donc largement impliqué dans les grands travaux touchant à la construction d'autoroutes (17 500 km), de lignes à grande vitesse (1 213 km) et d'aéroports (29 plateformes)⁹¹ sur l'ensemble du territoire turc.

89. A. Insel, *La Nouvelle Turquie d'Erdogan*, op.cit.

90. Y. Morvan et S. Logie, *Istanbul 2023*, Paris, Éditions B2, 2014.

91. « Binali Yıldırım, a "Man of Projects" », *Hürriyet*, 19 mai 2016, disponible sur : www.hurriyetdailynews.com.

Les projets de construction développés par le gouvernement turc se caractérisent par leur envergure symbolique et leur dimensionnement hors du commun. Le nouvel aéroport d'Istanbul est ainsi présenté comme pouvant potentiellement devenir la plateforme la plus importante au monde, capable d'accueillir dans sa configuration maximale jusqu'à 200 millions de passagers par an. Mentionnons également le projet de pont de Çanakkale, dont l'inauguration est prévue en 2023 et qui serait alors le plus long pont suspendu au monde, la longueur de la travée principale atteignant très exactement 2 023 mètres. Tayyip Erdoğan a souligné l'envergure de l'ouvrage, destiné à devenir un axe de transit majeur entre l'Europe et l'Asie⁹², renforçant le rôle de *hub* de la Turquie à l'échelle internationale.

Les ambitions nourries par le gouvernement turc concernant l'intégration du pays au sein des réseaux de gazoducs et d'oléoducs internationaux se sont traduites par l'implication des autorités dans différents projets positionnant la Turquie comme *hub* énergétique. Le développement de telles infrastructures reste toutefois largement dépendant de l'état des relations diplomatiques entretenues par la Turquie avec ses voisins. La détérioration des liens entre Tayyip Erdoğan et Vladimir Poutine à l'automne 2015 a par exemple conduit à la suspension du projet Turkish Stream, un gazoduc reliant la Russie à la Turquie en traversant la mer Noire et visant à permettre l'approvisionnement du continent européen tout en contournant l'Ukraine. En octobre 2016, peu après la réconciliation officielle entre les deux pays, le président russe a cependant effectué une visite remarquée en Turquie, durant laquelle les deux chefs d'État se sont engagés à coopérer davantage dans le cadre du conflit en Syrie. En parallèle, la relance du gazoduc Turkish Stream⁹³ (rebaptisé depuis TurkStream) est actée, tandis que son inauguration en janvier 2020 est l'occasion d'une nouvelle rencontre à Istanbul entre Tayyip Erdoğan et Vladimir Poutine.

À l'automne 2016, c'est le ministre de l'Énergie israélien, Yuval Steinitz, qui réalisait un déplacement officiel en Turquie, illustrant le souhait des deux pays de développer des coopérations énergétiques, tout particulièrement concernant l'exportation de gaz vers l'Europe *via* la Turquie⁹⁴. Les autorités turques et israéliennes avaient officialisé la reprise de leurs relations diplomatiques seulement quelques mois auparavant...

92. « Canakkale Bridge Opens New Era for Martyrs: President Erdogan », *Hürriyet*, 18 mars 2017, disponible sur : www.hurriyetdailynews.com.

93. « Erdogan, Putin Sign Agreement on Turkish Stream Gas Pipeline Project », *Daily Sabah*, 10 octobre 2016, disponible sur : www.dailysabah.com.

94. « Israel, Turkey Discuss Energy Cooperation, Possible Natural Gas Pipeline », *Haaretz*, 13 octobre 2016, disponible sur : www.haaretz.com.

Toutefois, la signature d'un accord en janvier 2020 entre Israël, Chypre et la Grèce concernant le projet de gazoduc EastMed vient bouleverser la stratégie énergétique turque en Méditerranée⁹⁵. Des tensions ont parallèlement émergé entre la Grèce et la Turquie au sujet de la délimitation de leurs Zones économiques exclusives (ZEE) au large des côtes libyennes. De fait, Tayyip Erdoğan n'avait pas hésité à signer un accord controversé en novembre 2019 avec le gouvernement de Tripoli concernant le tracé de la frontière maritime entre la Turquie et la Libye⁹⁶. La manœuvre visait à compliquer la réalisation de tout projet énergétique qui serait jugé comme étant contraire aux intérêts de la Turquie, à l'image du gazoduc EastMed.

Des transformations majeures sur le territoire d'Istanbul

Les multiples infrastructures inaugurées ou en cours de réalisation sur le territoire d'Istanbul visent aussi à renforcer l'attractivité de la Turquie. La ville reste un symbole majeur en raison de sa localisation géographique, entre l'Europe et l'Asie, et de son rôle historique éminent en tant qu'ancienne capitale de l'empire byzantin, puis des Ottomans. Le fait qu'Erdoğan ait été maire d'Istanbul entre 1994 et 1998 explique par ailleurs l'activisme du président turc, très engagé sur les différents projets visant à façonner la métropole. Les autorités tendent ainsi à faire d'Istanbul une vitrine de la modernité turque⁹⁷.

Le schéma 6 présente les différents « mégaprojets » qui ont été mis en œuvre ou sont en cours de réalisation au sein de la métropole d'Istanbul et dans son environnement immédiat. On peut aisément constater que l'accent a été mis sur le renforcement du rôle de *hub* de la ville, tout particulièrement à travers la construction d'infrastructures facilitant les flux entre les deux rives du Bosphore avec de nombreux ponts et tunnels.

L'ouverture partielle de l'autoroute Nord Marmara, accompagnée par l'inauguration d'un troisième pont sur le Bosphore en 2016, ont matérialisé la réalisation d'un axe supplémentaire permettant le contournement de la métropole et participant donc au désengorgement des autres passages entre les deux rives du Bosphore. Ce nouvel axe autoroutier, prévu à terme

95. A. Cohen, « Turkey-Libya Maritime Deal Upsets Mediterranean Energy Plan », *Forbes*, 8 janvier 2020, disponible sur : www.forbes.com.

96. U. N. Tasci, « Ankara: Turkey-Libya Deal in "Complete Accordance With International Law" », *TRT World*, 4 décembre 2019, disponible sur : www.trtworld.com.

97. Y. Morvan, « L'aménagement du grand Istanbul : entre ambition géopolitique mondiale et enjeux fonciers locaux. Le troisième pont sur le Bosphore », *Hérodote*, vol. 148, n° 1, 2013, pp. 197-210.

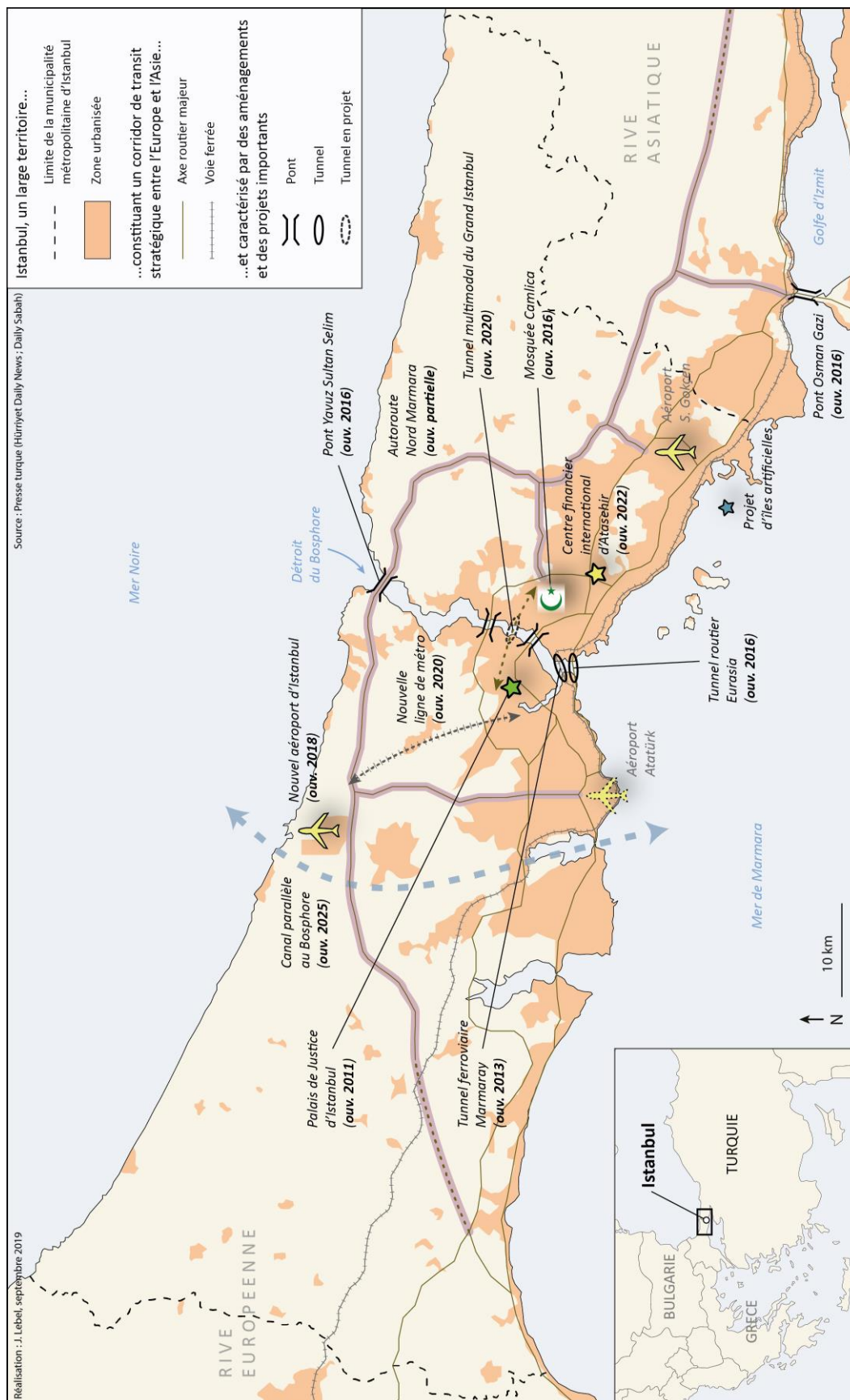
pour s'étendre tant vers l'Est que vers l'Ouest, offre également une connexion efficace entre le nouvel aéroport situé au nord-ouest d'Istanbul et la plateforme Sabiha Gökçen sur la rive asiatique.

Le projet de canal parallèle au Bosphore (*Kanal İstanbul*) viendrait quant à lui offrir une alternative au passage naturel, dont la traversée s'avère complexe pour de nombreuses embarcations, particulièrement pour les navires militaires ou transportant des substances à risque. Les défis sont cependant nombreux pour la réalisation d'une telle infrastructure⁹⁸ ; beaucoup d'observateurs doutent que le calendrier officiel, indiquant une inauguration en 2023, puisse être tenu. Face aux critiques, le pouvoir en place a transformé certains éléments controversés à son avantage, proposant par exemple la création d'îles artificielles à partir des matières extraites durant la phase de creusement de l'ouvrage⁹⁹.

98. M. Sonmez, « Canal Istanbul: Still hyped, still “crazy” », *Al-Monitor*, 22 février 2017, disponible sur : www.al-monitor.com.

99. « Three New Artificial Islands to Be Built off Istanbul's Pendik District », *Hürriyet*, 15 février 2017, disponible sur : www.hurriyetdailynews.com.

Schéma 6. Des « mégaprojets » visant à renforcer le positionnement d'Istanbul en hub d'envergure mondiale



Au-delà des vastes infrastructures de transport et de communication, on peut mentionner quelques édifices impressionnants : le palais de justice d'Istanbul, inauguré en 2011 sur la rive européenne de la ville, le plus vaste aujourd'hui en Europe, et son complémentaire inauguré sur la rive asiatique, annoncé comme « le plus grand du monde »... ; ou l'immense mosquée de Çamlıca, inaugurée en 2016 sur la rive anatolienne, marquant plus l'attachement du pouvoir actuel à l'Islam. On pourra enfin noter la création d'un centre financier international dans le quartier d'Ataşehir, qui doit inciter des institutions financières de renom à s'installer sur le territoire d'Istanbul. Le développement de ces activités viendrait contribuer à la visibilité internationale de la Turquie, tout en facilitant leur implication dans le financement de certains projets locaux.

Au-delà de cette quête d'attractivité, le développement de larges infrastructures permet de soutenir le secteur de la construction, moteur de la croissance économique turque. L'implication personnelle de R. T. Erdoğan traduit le caractère stratégique de ces projets, le président turc réalisant régulièrement des déplacements médiatiques lors des cérémonies de lancement des travaux ou d'inauguration des nouveaux aménagements.

Le nouvel aéroport d'Istanbul, symbole de la concurrence entre les compagnies du Golfe et Turkish Airlines

Une plateforme qui vise à consolider la place d'Istanbul comme hub aérien mondial

La construction du 3^e aéroport de la métropole constitue indéniablement le projet le plus important parmi l'ensemble des infrastructures ici décrites, tant en surface que du point de vue du coût financier. Sa première phase, réalisée en moins de quatre ans¹⁰⁰, a fait l'objet d'une cérémonie d'inauguration en octobre 2018, à laquelle plusieurs chefs d'État ont assisté. Alors que l'aéroport Atatürk accueille toujours des vols cargo, Turkish Airlines et les autres compagnies aériennes opérant des liaisons commerciales depuis et vers Atatürk ont transféré en avril 2019 l'ensemble de leurs activités de transport passagers vers la nouvelle infrastructure.

100. On pourra ici rappeler que les conditions de travail sur le chantier ont fait l'objet d'importantes critiques, tout particulièrement en raison du décès de plusieurs dizaines d'employés, mais aussi des grèves fermement réprimées. U. Erdem, « 55 Workers Died During Istanbul Airport's Construction: Minister », *Hürriyet*, 18 janvier 2019, disponible sur : www.hurriyetaidailynews.com.

Le nouvel aéroport, situé au nord-ouest d'Istanbul, se compose d'un terminal et de deux paires de pistes parallèles, garantissant une certaine fluidité dans la gestion du trafic comparé à la plateforme Atatürk qui ne comptait que trois pistes d'une longueur plus limitée. Les extensions futures annoncées donneront à l'aéroport d'Istanbul – c'est son nom, un net avantage par rapport aux installations existantes dans les émirats du Golfe. Au-delà de l'inauguration d'une piste supplémentaire prévue en 2020 et visant à compléter la première phase des travaux, des extensions sont déjà prévues en trois étapes s'étalant jusqu'à 2028. Trois nouvelles pistes seront ainsi construites, ainsi qu'un second terminal pour accueillir davantage de passagers. Ces aménagements permettront de porter la capacité de l'aéroport à 200 millions de voyageurs annuels, contre 90 millions actuellement. Les autorités turques souhaitent disposer d'une large infrastructure pour surpasser le *hub* de Dubaï, la principale plateforme aéroportuaire moyen-orientale qui a accueilli 89 millions de passagers en 2018 alors qu'elle ne dispose que de deux pistes parallèles¹⁰¹.

L'importante congestion du trafic aérien sur l'aéroport Atatürk, situé sur la rive européenne du Bosphore, constituait un frein évident à l'expansion du nombre de voyageurs accueillis et empêchait donc Turkish Airlines de maintenir sa croissance, dans un contexte de concurrence accrue avec d'autres compagnies opérant depuis de larges *hubs*, telles qu'Emirates Airline à Dubaï, ou Qatar Airways à Doha¹⁰². Le transporteur turc a certes développé des liaisons au départ du second aéroport d'Istanbul, Sabiha Gökçen, situé sur la rive asiatique, mais cela l'empêche de concentrer ses activités sur un *hub* unique, comme l'ont fait les compagnies du Golfe. La construction d'un troisième aéroport est donc apparue comme la solution idoine pour garantir l'attractivité d'Istanbul, tout en appuyant la volonté d'Erdoğan de transformer la métropole, et de satisfaire certaines entreprises de travaux publics dont les dirigeants restent proches de l'AKP, à l'image des groupes Kalyon, Limak, ou encore Torunlar qui détient le plus grand portefeuille de centres commerciaux de Turquie.

101. À noter que les autorités de l'émirat ont ouvert en 2010, au sud de la ville de Dubaï, un nouvel aéroport concentrant actuellement le trafic cargo. Il a été indiqué à plusieurs reprises qu'Emirates Airline serait amenée à déménager ses activités vers cette plateforme pour bénéficier d'une infrastructure plus large. Un tel transfert semble cependant incertain, les autorités privilégiant actuellement une révision de leur plan de développement concernant les deux aéroports de l'émirat : « Emirates Airline to Remain at DXB for Next Decade Amid DWC Review », *Arabian Business*, 5 septembre 2019, disponible sur : www.arabianbusiness.com.

102. J. Lebel, « Emirates Airline, Etihad Airways, Qatar Airways : des compagnies aériennes d'envergure mondiale au service du rayonnement des émirats de Dubaï, d'Abu Dhabi et du Qatar », *Études de l'Ifri*, Ifri, 8 juillet 2019, disponible sur : www.ifri.org.

Les nombreux projets d'aménagement mis en œuvre par l'AKP depuis 2002 ont utilisé le système de financement du partenariat public-privé (PPP), ce qui permet aux autorités d'affirmer que les infrastructures ne coûtent pas d'argent aux contribuables turcs. Un tel système a certes permis de réduire la dette publique, mais cela s'est accompagné d'une forte hausse de la dette privée, surtout détenue par des pays du Golfe¹⁰³. Par ailleurs, le gouvernement n'a pas hésité à réorienter les missions de l'agence gouvernementale TOKI (*Toplu Konut İdaresi Başkanlığı*, administration de développement du logement) dont la fonction initiale était de fournir des crédits à taux réduits pour la construction de logements, et qui, désormais rattachée au ministère de l'Environnement et de l'Urbanisation, mène à bien les procédures d'expropriation destinées à libérer les terrains concernés par des projets d'aménagement¹⁰⁴.

Seul un cercle restreint d'entreprises turques proches du pouvoir en place se voient chargées de la construction puis de l'exploitation des aménagements décidés par les autorités, tandis que ces dernières ont beaucoup modifié les lois concernant l'attribution des marchés publics au cours des dernières années¹⁰⁵. Dans le cas du nouvel aéroport d'Istanbul, le consortium IGA¹⁰⁶ chargé de la construction a été créé sur mesure en octobre 2013 et se compose d'acteurs entretenant des liens étroits avec le gouvernement AKP. On pourra d'ailleurs rappeler que l'entreprise Kalyon, membre du consortium, était impliquée dans la transformation du parc Gezi en 2013¹⁰⁷, à l'origine de vives contestations.

D'une zone naturelle préservée à l'émergence d'un nœud stratégique sur le territoire de la métropole stambouliote

Les principaux aménagements réalisés par l'exécutif turc s'accompagnent souvent du lancement de chantiers parallèles, puisque les terrains libérés par TOKI permettent d'envisager de vastes projets immobiliers. Le nouvel aéroport d'Istanbul s'insère par exemple dans une quasi-ville nouvelle où des centres commerciaux, des quartiers résidentiels, ainsi que des infrastructures de loisirs sont prévus¹⁰⁸. Il est en outre situé dans un espace devenu hautement attractif puisque l'autoroute Nord Marmara

103. Y. Morvan et S. Logie, *Istanbul 2023*, op.cit.

104. *Ibid.* L'agence a été fondée en 1984.

105. A. Insel, *La Nouvelle Turquie d'Erdogan*, op. cit

106. Voir le site internet associé : www.igairport.com.

107. « Turkey Clashes: Why Are Gezi Park and Taksim Square so Important? », *BBC.com*, 7 juin 2013, disponible sur : www.bbc.com.

108. Northern Forests Defense (KOS), « The Third Airport Project Vis-a-Vis Life, Nature, Environment, People and Law », Istanbul, 2015, disponible sur : <https://kuzeyormanlari.org>.

(accompagnée du troisième pont sur le Bosphore) traverse la région, tandis que le projet de nouveau canal devrait rejoindre la mer Noire tout juste à l'ouest de la nouvelle plateforme aéroportuaire. Une ligne de métro permettant de rejoindre le centre-ville devrait, quant à elle, être inaugurée dans les mois à venir.

Ainsi, le développement d'une plateforme aéroportuaire d'envergure mondiale, dans une zone qui était relativement préservée avant le lancement des travaux, constitue un outil efficace pour stimuler le développement d'Istanbul et tenter d'enrayer la congestion de certains quartiers plus centraux. Le gouvernement AKP perçoit les environs directs du nouvel aéroport comme un espace à fort potentiel, au détriment de considérations environnementales, alors que la superficie des zones naturelles entourant la métropole stambouliote s'est fortement amoindrie au cours de la décennie écoulée. Certains spécialistes ont par ailleurs exprimé leurs doutes quant à la pertinence de la localisation géographique de la nouvelle plateforme aéroportuaire : la zone est en effet réputée pour son brouillard persistant et ses vents forts, qui pourraient perturber de façon fréquente le trafic aérien¹⁰⁹.

Les autorités turques préfèrent ignorer ces différents arguments et soutiennent le lancement de ces larges chantiers. L'impératif pour Tayyip Erdoğan de réaliser de grands aménagements avant l'échéance de 2023 importe davantage, les transformations devant être rapides et visibles pour les électeurs de l'AKP, tandis que le gouvernement entend récompenser ses réseaux en attribuant des projets lucratifs aux entreprises dirigées par ses proches de longue date – dans la continuité du mandat de maire exercé par le chef de l'État entre 1994 et 1998.

109. *Ibid.*

Des projets contestés : quelles perspectives pour l'exploitation du nouvel aéroport et le développement futur de Turkish Airlines ?

De nouvelles infrastructures qui cristallisent les tensions

Le modèle de PPP privilégié par le gouvernement turc pour la réalisation de larges infrastructures entretient le scepticisme de nombreux observateurs¹¹⁰. Les autorités publiques se sont en effet engagées à compenser les pertes auprès des entreprises bénéficiant de la concession des infrastructures, si ces dernières n'atteignent pas des seuils de rentabilité prédéfinis. Or il apparaît que plusieurs aménagements inaugurés au cours des années passées enregistrent une fréquentation en deçà des accords conclus avec l'État, à l'image du pont Osmangazi sur le Golfe d'Izmit, du pont Yavuz Sultan Selim sur le Bosphore, ou du tunnel routier Eurasia : l'exploitation de ces trois ouvrages était déficitaire en 2017¹¹¹.

La Turquie traverse de surcroît une période d'instabilité, avec le ralentissement économique important s'installant depuis la tentative de coup d'État de l'été 2016 ; la capacité du gouvernement à maintenir ses engagements pour garantir l'activité des « mégaprojets » semble donc incertaine. La création d'un fonds souverain au début de l'année 2017 – gérant actuellement des participations dans près d'une vingtaine de grands groupes turcs, tels que Ziraat Bankası, Borsa İstanbul, Türk Telecom, et surtout Turkish Airlines¹¹² – a d'ailleurs pu être interprétée comme une réaction d'urgence destinée à assurer le financement des infrastructures promises, tout particulièrement le nouvel aéroport ainsi que le projet de canal parallèle au Bosphore¹¹³. Ledit fonds a été créé par décret, un outil

110. M. Sonmez, « Could Megaprojects Spell Mega Trouble for Turkey's Economy? », *Al-Monitor*, 2 novembre 2016, disponible sur : www.al-monitor.com.

111. M. Sonmez, « Turkey's "Megaprojects" off to Disappointing Start », *Al-Monitor*, 29 mars 2017, disponible sur : www.al-monitor.com.

112. Le total des actifs gérés est estimé à 40 milliards de dollars par le *Sovereign Wealth Fund Institute*. On pourra également rappeler que Tayyip Erdoğan a pris la tête du fonds souverain turc en 2018, après avoir renvoyé la précédente équipe dirigeante qu'il n'a pas jugée comme étant suffisamment efficace.

113. A. Zaman, « Ankara Shifts Public Assets to Sovereign Wealth Fund », *Al-Monitor*, 7 février 2017, disponible sur : www.al-monitor.com.

mis à la disposition du gouvernement turc après l'instauration de l'état d'urgence en 2016. Parallèlement, l'exécutif dispose désormais d'actifs dont la supervision et le contrôle par des autorités externes sont quasi inexistant¹¹⁴ : à la lecture du décret¹¹⁵, on peut constater que le Conseil d'administration, présidé par Tayyip Erdoğan, dispose de nombreuses prérogatives pour assurer la gestion du fond selon ses propres besoins. Plutôt qu'un vrai fonds souverain comme annoncé par les autorités, il s'agit plutôt d'un instrument permettant de rassembler les ressources nécessaires à la réalisation de nouvelles infrastructures¹¹⁶. En mobilisant les parts d'entreprises turques, à commencer par Turkish Airlines qui bénéficie d'une certaine attractivité à l'échelle internationale, les autorités prennent cependant le risque de mettre en péril l'une de leurs meilleures ressources.

Au-delà des questions que soulève leur financement, les « mégaprojets » suscitent une certaine méfiance au sein d'une partie de la population turque. La mobilisation de 2013 pour préserver le parc de Gezi, au centre d'Istanbul, a montré que des contestations sont toujours possibles contre les projets d'aménagement menés de façon unilatérale par le gouvernement. Le mouvement de Gezi dénonçait plus largement l'autoritarisme croissant du régime de Tayyip Erdoğan. Bien que le président turc ait renforcé ses prérogatives et largement limité les marges d'action des opposants, des critiques subsistent face à la réalisation des « mégaprojets ». On pourra ainsi rappeler que le groupe *Défense des Forêts du Nord* (*Kuzey Ormanları Savunması*, KOS), critiquant la construction du nouvel aéroport d'Istanbul, a été créé en juillet 2013¹¹⁷, peu après le début des événements de Gezi.

La dynamique de croissance du trafic aérien en question face aux défis immédiats

Les projets d'extension du nouvel aéroport paraissent en outre très ambitieux et il n'est pas certain que les prévisions de trafic énoncées par l'État et les promoteurs du projet soient atteintes aisément. Les pronostics établis par le consortium IGA indiquaient que le nombre de voyageurs devrait atteindre 350 millions en 2023, avec un taux de croissance annuel se situant autour de 8 %. La tendance actuelle ne permet pas de conforter

114. M. Sonmez, « Turkey's Wealth Fund Is Less About Wealth and More About Debt », *Al-Monitor*, 9 février 2017, disponible sur : www.al-monitor.com.

115. Voir www.turkiyevarikfonu.com.tr.

116. C. Sezer, « Turkish Wealth Fund More Akin to National Development Bank: S&P », Reuters, 10 février 2017, disponible sur : www.reuters.com.

117. Voir www.kuzeyormanlari.org.

cet optimisme : 210 millions de passagers ont été enregistrés dans l'ensemble des aéroports turcs au cours de l'année 2018, alors que les analyses en termes d'évolution du trafic présentées en septembre 2015 en prévoyaient 30 millions supplémentaires¹¹⁸.

Les prévisions paraissent donc irréalistes. Le Directeur général des aéroports turcs (*Devlet Hava Meydanları İşletmesi*, DHMI) un organisme gouvernemental, s'attend d'ailleurs à une légère baisse du trafic en 2019 puisque 207,5 millions de passagers aériens devraient être enregistrés¹¹⁹ ; il devrait cependant croître en 2020 (+1,7 %) et 2021 (+2,7 %), mais de façon beaucoup moins prononcée qu'auparavant. Le différentiel entre les prévisions présentées par IGA en 2015 et celles réalisées par le DHMI en 2019 pourrait dépasser les 80 millions de passagers en 2021, puis vraisemblablement les 100 millions en 2023. En se basant sur de telles données et en considérant qu'entre 45 et 50 % du nombre total de voyageurs accueillis en Turquie passent par l'un des deux aéroports stambouliotes, les flux devraient difficilement atteindre 115 millions de passagers pour les deux plateformes à l'horizon 2023. Ce scénario s'avère d'autant plus plausible que le gouvernement turc soutient le développement de vols directs entre les stations balnéaires turques et l'international, pour accueillir davantage de touristes dans le pays. Ainsi, la croissance du nombre de voyageurs devrait avant tout s'opérer dans les aéroports de province turcs au cours des prochaines années, sans nécessairement impliquer un transit par Istanbul.

Au regard des différents défis auxquels la Turquie est actuellement confrontée, il apparaît en fait difficile de donner des prévisions fiables d'évolution du trafic aérien à court et moyen terme. Le consortium IGA s'est heurté à cette réalité en n'ayant pu anticiper dans ses prévisions réalisées en 2015 les conséquences des événements négatifs de 2016 (multiplication des attentats, tentative de coup d'État), qui ont affecté l'évolution du nombre de passagers aériens accueillis dans le pays (baisse de 4 % entre 2015 et 2016). Rappelons toutefois au passage que si les objectifs de trafic fixés par l'État ne sont pas atteints sur le nouvel aéroport d'Istanbul, les autorités turques seront tenues de verser des compensations

118. D'après un document de présentation du futur aéroport et réalisé par le consortium IGA en septembre 2015 : www.docdroid.net.

119. Voir le rapport annuel 2018 publié par le Directeur général des aéroports turcs (DHMI) : www.dhmi.gov.tr ; à noter que le DHMI a présenté en janvier 2020 des résultats légèrement meilleurs qu'attendu puisque 209 millions de passagers auraient été accueillis dans les aéroports turcs en 2019, ce qui représente toujours une baisse par rapport à 2018 (210 millions).

financières à IGA, qui est chargé d'en assurer la gestion pour les 25 prochaines années¹²⁰.

Il est donc légitime de s'interroger sur l'avenir du secteur aérien turc au regard des différents événements géopolitiques qui ont pesé sur l'évolution du trafic ces dernières années. Alors que les flux de passagers dans les aéroports turcs restent vulnérables à tout bouleversement d'ordre politique et sécuritaire, comme cela a pu être observé en 2016, le trafic aérien est quant à lui dépendant de l'existence de couloirs de transit dont l'utilisation peut être perturbée voire suspendue en cas de troubles au sol. Le conflit syrien, l'instabilité en Irak, ainsi que la réintégration incertaine de l'Iran au sein de la communauté internationale, constituent de réels défis pour une exploitation fluide et continue des services aériens sur l'ensemble du Moyen-Orient. Il s'agit pourtant d'un espace aérien stratégique pour les vols de Turkish Airlines en direction de l'Asie du Sud et de l'Est notamment¹²¹.

Enfin, les compagnies du Golfe restent de véritables concurrents, à commencer par Emirates Airline qui bénéficie d'une certaine expérience dans l'exploitation d'un *hub* d'envergure mondiale, mais aussi Qatar Airways dont les larges ressources financières mises à disposition par les autorités qataries indiquent qu'elles restent déterminées à développer un puissant transporteur.

L'avenir de Turkish Airlines apparaît ainsi largement dépendant tant de facteurs politiques propres à la Turquie que des stratégies menées par d'autres acteurs à l'échelle régionale. Le gouvernement AKP ne semble pour l'heure pas prêt à renoncer à l'un de ses meilleurs instruments de *soft power*, même si un potentiel réajustement de la stratégie de Turkish Airlines en cas d'instabilité prolongée sur les plans politique et/ou économique pourrait être envisagé¹²².

120. Certaines sources indiquent que l'État se serait engagé pour un seuil de 90 millions de voyageurs annuels sur le nouvel aéroport : P. Tremblay, « Is Erdogan's Airport Dream Turning Into Nightmare? », *Al-Monitor*, 6 mars 2019, disponible sur : www.al-monitor.com.

121. À noter qu'à la différence de nombreux transporteurs européens et asiatiques, Turkish Airlines a pris la décision de continuer à survoler l'Irak et l'Iran – tout comme les compagnies du Golfe – malgré le tir d'un missile iranien à l'encontre d'un Boeing 737 d'Ukraine International Airlines, peu après son décollage de Téhéran le 8 janvier 2020. Bien que les autorités iraniennes aient affirmé qu'il s'agissait d'une erreur humaine, l'épisode souligne une nouvelle fois la vulnérabilité des vols commerciaux transitant dans des régions affectées par des tensions et des conflits, à l'image de plusieurs zones au sein du Moyen-Orient.

122. Des rumeurs ont notamment fait état au printemps 2019 d'une entrée potentielle de Qatar Airways dans le capital de Turkish Airlines, alors que les gouvernements turc et qatari ont élargi leurs coopérations dans différents domaines au cours des dernières années. La compagnie turque s'est néanmoins empressée de démentir un tel scénario : « Turkish Airlines Denies Reports of Stake Sale to Qatar Airways », *Daily Sabah*, 21 mars 2019, disponible sur : www.dailysabah.com.

Une telle évolution pourrait avant tout découler d'une redéfinition des ambitions portées par le gouvernement turc à l'international mais ne devrait cependant déboucher sur une disparition du transporteur. De nombreux observateurs s'accordent sur le développement certain du trafic aérien depuis et vers la Turquie à plus long terme¹²³, tandis que la place de la THY est fermement ancrée dans la stratégie nationale du gouvernement turc. La création de la compagnie Air Albania en 2018 dans le cadre d'un partenariat entre les gouvernements turc et albanais¹²⁴, et plus largement le plébiscite apporté par de nombreux États aux services aériens internationaux opérés par Turkish Airlines soulignent l'attrait suscité par une compagnie d'envergure mondiale.

123. L'Association internationale du transport aérien (IATA) estime par exemple qu'en dépit des défis actuels, les perspectives concernant l'évolution de la demande depuis et vers la Turquie restent positives à long terme : IATA, « How Worried Should We Be About Turkey », publié en août 2018, disponible sur : www.iata.org.

124. Turkish Airlines détient 49 % des parts de la nouvelle compagnie.

Conclusion

Turkish Airlines opère aujourd'hui un large réseau et figure parmi les principaux transporteurs à l'échelle mondiale. L'expansion de la compagnie repose notamment sur une stratégie de déploiement et une gestion efficaces, mais aussi sur la croissance des flux de passagers enregistrée depuis une quinzaine d'années entre la Turquie et l'international, et sur les liaisons domestiques.

Néanmoins, la relation étroite entre Turkish Airlines et le gouvernement AKP constitue un élément essentiel pour comprendre les ressorts d'une expansion qui est perçue comme un succès par certains observateurs du secteur aérien. De fait, les autorités turques considèrent le transporteur comme un instrument stratégique, ce qui a conduit à un alignement du développement de Turkish Airlines sur les intérêts du gouvernement, tout particulièrement dans son ambition de promouvoir davantage la Turquie comme une destination touristique majeure, de soutenir les exportations des « tigres anatoliens », et plus largement de consolider la place du pays sur la scène internationale. L'extension du réseau de Turkish Airlines sur le continent africain, en parallèle de l'ouverture d'un grand nombre d'ambassades et de l'activisme de divers acteurs économiques turcs dans la région illustrent une telle articulation entre le développement de la compagnie et l'agenda diplomatique des autorités du pays.

Alors que la Turquie traverse une crise économique sérieuse et que l'AKP a rencontré un revers majeur lors des élections municipales de 2019 – marquées par la défaite emblématique à Istanbul de Binali Yıldırım, candidat soutenu par Recep Tayyip Erdoğan et principal artisan de la politique menée par l'AKP en matière de transports, Turkish Airlines s'avère être vulnérable à tout bouleversement pouvant affecter l'évolution du trafic aérien. Cela a pu être observé en 2016 face aux multiples attaques sur le territoire turc, tandis que les relations diplomatiques entre la Turquie et certains de ses partenaires se sont détériorées. Parallèlement, l'instabilité régionale et les rivalités de pouvoirs au Moyen-Orient constituent de sérieuses menaces pour l'exploitation des vols commerciaux de Turkish Airlines – mais aussi de nombreuses autres compagnies – qui sont amenés à traverser un espace stratégique en tension permanente, pour rejoindre l'Asie du Sud et de l'Est notamment.

Ainsi, même si les prévisions à long terme concernant l'évolution du trafic en Turquie sont positives, Turkish Airlines fait face à d'importants défis qui pourraient largement affecter ses services au cours des prochaines années. Sa proximité avec l'AKP constitue une certaine garantie pour le maintien de ses activités : les autorités nationales ont en effet tout intérêt à assurer la pérennité des liaisons opérées puisqu'elles intègrent des stratégies plus vastes visant à consolider la place de la Turquie sur la scène internationale et promouvoir le hub d'Istanbul. Ces stratégies volontaristes ont bien fonctionné jusqu'à présent. Mais elles dépendent aussi de rapports de force qui dépassent largement les enjeux du secteur aérien : instrument essentiel du *soft power* turc, la Turkish Airlines ne verrait-elle pas ses performances altérées par un nouveau durcissement du régime ?



Institut français
des relations
internationales