

## Les orientations stratégiques du Groupe AIR FRANCE KLM

Le Conseil d'administration s'est réuni pour examiner la stratégie du Groupe AIR FRANCE KLM à l'horizon de 3 à 5 ans. Il n'y a plus lieu en effet de distinguer la stratégie d'Air France et celle de KLM tant le destin des deux compagnies est lié de manière indéfectible et indissoluble.

Cette stratégie pourrait se résumer en deux mots : continuité et adaptabilité.

1. Continuité car le Groupe confirme sa volonté de poursuivre une stratégie de croissance rentable tout en amplifiant le rythme des synergies entre Air France et KLM. Le rapprochement des deux compagnies recèle en effet des potentialités considérables et plus importantes encore que l'on avait pu l'envisager à l'origine. Il prend des formes différentes suivant les métiers : s'agissant de l'activité passage c'est une coordination très étroite qui se met en place entre les deux compagnies ; s'agissant de l'activité cargo et de l'activité maintenance c'est une intégration beaucoup plus poussée qui a été choisie, imposée par la nécessité d'atteindre une taille critique dans la compétition mondiale pour chacun de ces deux secteurs d'activité.

Le modèle économique qui organise les deux compagnies aériennes à savoir un hub moyen-courrier / long-courrier, un programme des vols orienté vers la fréquence, un revenue management (RM) efficace, un programme de fidélité (FFP et contrats firmes) demeure inchangé puisqu'il a fait la preuve de son efficacité.

2. Adaptabilité car le marché du transport aérien est en pleine mutation réglementaire et concurrentielle favorisant l'émergence de nouveaux concurrents et suscitant de nouvelles attentes de la part des clients.

Après l'ouverture des marchés en Europe et les accords de ciel ouvert entre certains Etats Européens et les Etats-Unis, les innovations techniques par le développement de la vente sur internet et par l'essor des « e-services » provoquent une véritable révolution dans la relation client / compagnie et induisent des changements d'organisation et de fonctionnement en interne.

Dans cette lettre<sup>1</sup> vous ne trouverez pas une synthèse détaillée de la stratégie du Groupe, de nombreuses publications en font déjà état. J'ai voulu m'attacher plutôt à mettre en évidence les impacts sur l'emploi de ces orientations stratégiques (I), à développer les incertitudes qui en résultent (II) et à parler des perspectives qui peuvent être les enjeux de l'avenir (III).

*1. Cette lettre est plus longue que d'habitude mais le sujet très riche appelle des commentaires développés.*

# I. Les impacts sur l'emploi de ces orientations stratégiques

Les salariés d'une société en croissance se portent naturellement mieux que ceux d'une entreprise qui n'a plus de modèle économique, comme c'est le cas de beaucoup de compagnies aériennes en Europe et dans le monde.

Ceci dit, dans une entreprise de service, la croissance est souvent synonyme de création d'emplois or ce qui est à souligner dans le modèle de développement du Groupe Air France c'est qu'il n'est plus aussi dynamique en termes d'emplois qu'il ne le fut dans un passé récent.

## 1. La première explication tient à l'arrivée des nouvelles technologies qui atténuent le lien mécanique entre croissance et emploi

Avec l'essor des « e-service » (borne libre-service, billet électronique...) et le développement de la vente des billets sur internet, les métiers consacrés à ces services disparaissent progressivement. Le contact avec la clientèle devenant pour partie virtuel, les personnels directement affectés à ces tâches subissent de plein fouet le bouleversement de la relation entre les clients et la Compagnie.

Ces bouleversements qui touchent en premier lieu les personnels au sol provoquent des évolutions importantes dans de nombreux métiers à Air France ; la réponse du management du Groupe tient en deux principes : ne pas licencier en contrepartie de la mobilité professionnelle et géographique.

D'ailleurs, les nouvelles technologies constituent une manière de rationaliser en interne des processus ou des méthodes de travail qui ont vieilli ou qui ne sont plus adaptés. Les exemples sont nombreux et pour n'en citer qu'un seul, on peut parler du projet cible avion qui intéresse directement les PNT. Les conséquences sociales sont les mêmes pour tous ces projets : l'entreprise doit essayer d'être plus performante avec de nouvelles technologies tout en réduisant les coûts et en diminuant le nombre de personnels affectés à ces tâches.

## 2. La deuxième explication tient au modèle de croissance choisi dont l'impact touche cette fois plus particulièrement les personnels navigants

Après une période de développement soutenu en fréquences et en destinations au départ du hub de Paris-CDG, le Groupe Air France s'oriente vers une croissance de son offre (exprimée en SKO) à travers une augmentation de la taille moyenne des avions. Sur long-courrier, la capacité moyenne des avions va passer de 300 sièges en 2005 à 335 sièges en 2010 ; sur moyen-courrier de 138 sièges en 2005 à 143 sièges en 2008 et pour les compagnies filiales de 55 sièges en 2005 à 60 sièges en 2008. Ce choix, guidé par la nécessité de baisser les coûts au SKO, traduit « l'économie d'échelle liée à la capacité de l'avion » qui est une propriété caractéristique du transport aérien.

Pour les PNT, la croissance par la taille des modules est moins favorable en termes d'emplois qu'une croissance par le nombre de modules, les effectifs PNT étant directement corrélés aux heures de vol avion et donc à l'évolution de la flotte. De plus d'ici trois ans, il n'y aura plus de mécaniciens navigants en exercice à Air France, ce sera la fin du deuxième métier de personnel navigant technique et cela ne peut pas laisser indifférent.

Sur long-courrier, les effectifs pilotes vont continuer à augmenter parallèlement à la flotte qui va passer de 94 avions à l'été 2006 à 103 avions à l'été 2010.



Ce n'est pas le cas du moyen-courrier où la flotte totale (Air France seulement) devrait très légèrement augmenter passant de 147 avions à l'été 2006 à 149 avions à l'été 2010. La flotte en ligne sur moyen-courrier (qui est un élément dimensionnant des effectifs) sera stable autour de 135 avions. Les perspectives de croissance sur le réseau moyen-courrier international vont compenser la baisse de l'activité sur le réseau domestique à partir de 2007, en raison de l'arrivée du TGV Est à Strasbourg.

### 3. Productivité des personnels

Les explications précédentes se traduisent dans les chiffres par une augmentation de la productivité des personnels du Groupe Air France.

La production d'une compagnie aérienne se mesure en SKO et en TKO. Ces deux indicateurs se cumulent en un seul l'ESKO (équivalent siège kilomètre offert) selon la règle suivante :

$$\text{ESKO} = \text{SKO} + 2,35 \text{ TKO}$$

La production en ESKO du Groupe Air France va augmenter pendant les trois prochains exercices d'une valeur supérieure à 10 % quand l'effectif total

Pour les compagnies filiales, la tendance est clairement à la croissance des effectifs pilotes parallèlement à l'augmentation du nombre d'avions qui va passer de 127 appareils à l'été 2006 à 133 appareils à l'été 2010.

Toutefois, soulignons que la « qualité » de l'emploi s'améliore du fait de la mise en ligne de plus gros modules et de la masse vitesse.

en équivalent temps plein restera stable à environ 72 000 salariés.

Ce chiffre global masque deux réalités différentes : une diminution des effectifs de personnels au sol et une augmentation des effectifs de personnels navigants pour les raisons expliquées plus haut.

Le rapport ESKO / Effectif en équivalent temps plein mesure la productivité des personnels et sera en augmentation sensible pendant les trois prochains exercices alors qu'au contraire l'indicateur de coût unitaire : Masse salariale / ESKO sera lui en baisse.

## II. Les incertitudes inhérentes à ces orientations stratégiques

### 1. Les incertitudes liées à la restructuration du transport aérien américain

La consolidation des compagnies américaines est devenue inévitable, elle ne sera pas sans conséquence sur la stratégie du Groupe AIR FRANCE KLM.

Un rapprochement entre Delta et Northwest serait le scénario le plus favorable mais un autre cas de figure (par exemple entre Delta et United) pourrait contraindre le Groupe à changer de partenaires au sein de l'alliance Skyteam et surtout à remettre en cause le projet d'accord de joint-venture entre Air France, KLM, Delta et Northwest. Car ce joint-venture qui permettrait de partager les recettes et les coûts, de coordonner les capacités, d'adopter une tarification commune est la réponse la plus efficace à l'ouverture totale du marché Europe Etats-Unis et au

redéploiement sur ces lignes de Delta, Northwest et Continental. Ces dernières arrivent sur ce marché avec un avantage compétitif indéniable pour partie lié à leur restructuration ; partenaires au sein de Skyteam, elles n'en demeurent pas moins des concurrentes ce qui montre les limites des alliances. Connaissant le poids du marché nord atlantique pour le Groupe, l'enjeu du rapprochement entre compagnies américaines revêt donc une importance majeure. Malheureusement la marge d'action du management est faible à moins que l'accord en négociation entre l'Union Européenne et les Etats-Unis n'assouplisse les règles de contrôle d'une compagnie américaine par un investisseur étranger.



## 2. Les incertitudes liées à l'évolution des prix du pétrole

Air France et KLM ont pris comme hypothèse que les prix du pétrole se stabiliseraient dans une fourchette de 55 à 65 USD par baril dans les prochaines années. Il paraît tout à fait clair que si en réalité le baril de brut continuait à monter, cela aurait pour conséquence de dégrader les performances futures du Groupe. Ces hypothèses reposent sur des prévisions d'analystes dont on sait combien elles peuvent être incertaines. Le Groupe a donc organisé sa réponse stratégique autour de trois principes : la politique

de couverture carburant qui est actuellement l'une des plus efficaces parmi les grands transporteurs, le renouvellement de la flotte avec des avions beaucoup moins consommateurs de carburant et les surcharges carburant. Jusqu'à présent ces surcharges ont été bien acceptées par le marché mais il n'est pas certain qu'avec un prix du pétrole encore plus élevé, les deux compagnies soient en mesure de répercuter sur le prix du billet une partie de cette hausse sans affecter la demande de transport.

## 3. Les incertitudes liées à la croissance mondiale

Le Groupe fonde son développement sur long-courrier sur l'hypothèse d'une croissance mondiale soutenue. L'élasticité entre croissance mondiale et demande de transport aérien étant de 2, celle-ci devrait augmenter d'environ 6 % par an pour les trois prochaines années.

Si la croissance était en réalité moins dynamique que prévue, c'est le plan de développement d'Air France et de KLM qui s'en trouverait affecté. Face à cette situation, la taille du Groupe est une des meilleures

protections ; elle n'empêcherait pas cependant une situation de surcapacité qui se réglerait par l'arrêt des avions dont les contrats de location arrivent à échéance chaque année. Avec 35 % de sa flotte en location opérationnelle, Air France a une marge de manœuvre qui lui permet, dans un laps de temps assez court, de stabiliser sa flotte long-courrier au niveau actuel et de réduire sa flotte moyen-courrier de 25 %. Avec d'inévitables conséquences sur l'emploi à la clé.

## 4. Les incertitudes liées à l'évolution des taxes et de la fiscalité pesant sur les transporteurs aériens

En 2004, l'Union Européenne a adopté des règles communes d'indemnisation et d'assistance aux passagers des transporteurs aériens. En 2005, le Parlement français a voté le principe d'une taxe de solidarité et le Ministre des Transports a décidé d'une augmentation de 25 % des redevances aéroportuaires dues à ADP. L'alourdissement régulier de

la pression fiscale et réglementaire dans un secteur déjà sinistré économiquement met en évidence la très grande difficulté des compagnies aériennes à faire entendre leur point de vue. L'organisation du lobbying des transporteurs doit être repensée car d'autres menaces pèsent déjà, en particulier s'agissant des considérations environnementales.



### 3. Les enjeux de l'avenir

#### 1. La consolidation européenne

La première étape majeure de la consolidation européenne a été franchie avec le rachat de KLM par Air France qui a lancé le mouvement des prises de contrôle transfrontalières. Suivie un peu plus tard du rachat de Swiss par la Lufthansa, cette tendance devrait selon toute vraisemblance s'amplifier et s'organiser autour des trois grands groupes européens (AIR FRANCE KLM, Lufthansa, British Airways). Dans un secteur encore très fragmenté et en déficit chronique, le choix des autres compagnies pourrait se résumer à l'alternative suivante : se rapprocher d'une des trois majors ou risquer de perdre progressivement sa vocation internationale ; la survie de ces compagnies va se jouer dans les années qui viennent.

#### 2. Le moyen-courrier

Le Groupe AIR FRANCE KLM adopte une stratégie prudente de croissance modérée de l'offre sans augmentation notable des heures de vol et que l'on pourrait qualifier de défensive.

Cette stratégie est fondée sur deux hypothèses assez conservatrices :

- la croissance de la demande naturelle de transport sera captée pour l'essentiel par les compagnies low-cost et par le TGV,
- l'offre des compagnies classiques sera supérieure à la demande mettant le marché en situation de surcapacité.

Face à ces hypothèses, les ambitions du Groupe sont forcément limitées et le choix a été fait d'une croissance de l'offre court et moyen-courrier inférieure à la croissance du marché. Certes une partie de notre activité, celle qui consiste à acheminer les passagers vers le hub de Paris n'est pas directement menacée, mais le court et le moyen-courrier point à point sont en revanche sous la menace directe de concurrents particulièrement agressifs. Pour la première fois depuis plusieurs années, l'équilibre financier sera atteint après plusieurs plans de redressement mais la situation économique de cette tranche d'activité qui

Car le regroupement des différents acteurs du transport aérien européen est une nécessité pour que ce secteur atteigne enfin un seuil de rentabilité acceptable.

Le niveau raisonnable des dettes du Groupe AIR FRANCE KLM, la qualité de son bilan devraient lui permettre de saisir les opportunités qui se présenteront ; la première d'entre elles pourrait s'appeler Alitalia quand elle sera restructurée et aura retrouvé ses grands équilibres financiers.

La poursuite du désendettement du Groupe est donc un enjeu stratégique de toute première importance et la condition nécessaire pour jouer un rôle prépondérant dans la consolidation européenne.

représente 45 % de notre chiffre d'affaires total reste fragile.

- Sur le réseau domestique, l'arrivée du TGV Est à Strasbourg en moins de deux heures produira les mêmes effets dévastateurs que sur la liaison Paris Lyon c'est-à-dire une chute brutale de la clientèle qui se traduira en heures de vol par la perte de l'équivalent de trois avions. La part de l'aérien dans la demande totale de transport va continuer à diminuer au profit du rail. Face au TGV, le Groupe qui est pourtant le seul transporteur aérien sur le marché domestique français n'est plus en mesure de résister et a entériné une diminution de l'offre pour les trois prochains exercices. Un seul réseau maintient ses positions en France, les liaisons transversales interrégionales assurées par les compagnies filiales du Groupe et qui s'adressent d'abord à la clientèle affaires.
- Les perspectives de croissance du réseau moyen-courrier international devraient au contraire largement compenser la baisse d'activité du réseau domestique. C'est là en effet que résident les meilleures opportunités de



développement vers l'Europe de l'Est, le bassin méditerranéen et les pays émergents. L'impératif de rentabilité fait apparaître un phénomène de déformation du réseau : les escales desservies sont toujours plus éloignées de notre base, la durée moyenne des vols augmente. Cela met en évidence la deuxième propriété caractéristique du transport aérien, « l'économie d'échelle liée à la distance parcourue » qui est un facteur de réduction des coûts au SKO.

Il est vrai que le Groupe Air France se trouve confronté, par rapport à ses concurrents les plus performants, à un écart de compétitivité lié à son modèle économique et à la structure de ses coûts. Le marché espagnol qui subit actuellement une offensive violente des low-cost en est la meilleure illustration. La première des compagnies en difficulté est Ibéria mais les autres compagnies majeurs dont Air France subissent le même sort.

Je me suis inquiété à plusieurs reprises en Conseil d'administration des stratégies alternatives qui pourraient être mises en œuvre pour adopter une attitude plus offensive.

A cette problématique, la réponse la plus pertinente est comme souvent l'addition de plusieurs solutions.

- Le charter : il y a effectivement un modèle à développer. Dans l'immédiat, la Compagnie n'est pas en mesure de faire des propositions mais une réflexion stratégique est en cours pour apprécier le marché,

son volume, les conditions d'exploitation et sa rentabilité.

- L'utilisation de nuit des avions sur des destinations touristiques : une tentative a été faite l'été dernier inspirée du modèle des « red eye flight » de KLM mais la réponse du marché n'a pas été satisfaisante. Une opération « Club Med » sera lancée cet été au départ d'Orly qui répondra à la saisonnalité de notre activité.

Une solution a été écartée, celle qui aurait consisté à créer une compagnie low-cost. Les compagnies régulières qui ont essayé ont toutes échoué, l'une des raisons de l'échec tient à la difficulté de répartir l'activité entre la compagnie-mère et sa filiale low-cost.

Il est clair que le management entend poursuivre la politique de réduction des coûts afin de rester compétitif, de proposer des tarifs attractifs et de se développer mais cela n'est pas suffisant.

Je défends aussi l'idée qu'il faut être créatif et offensif pour explorer des solutions alternatives qui assureront un complément de croissance au Groupe. Je pense enfin que les hypothèses qui ont permis l'élaboration de la stratégie sont un peu trop conservatrices et que la puissance combinée du réseau AIR FRANCE KLM permettra à Air France d'avoir une croissance sur le moyen-courrier international supérieure à celle qui a été projetée.

### 3. Les enjeux de la sécurité des vols à Air France

Le Comité d'audit du Groupe Air France a examiné en septembre 2005 la cartographie des risques de la Compagnie et s'est penché sur les risques métier qui sont pour les compagnies aériennes la sécurité des opérations (aériennes et au sol) et la sûreté. Ces informations ne sont pour l'instant soumises à aucune publicité réglementaire. Il est probable qu'un jour - au même titre que les états financiers font l'objet d'une communication très régulière à la communauté financière - les données relatives aux risques métier soient un élément d'appréciation et d'évaluation des entreprises.

Si la cartographie des risques n'est pas encore un enjeu de comparaison entre compagnies, la sécurité des opérations aériennes n'en demeure pas moins l'une des missions fondamentales du métier de transporteur aérien, une forme de pré requis du contrat de transport. En filigrane, il y a la relation de confiance qui s'est établie entre les clients d'Air France et la Compagnie. Cette confiance nous est acquise et rien ne doit être fait ou dit à l'extérieur qui puisse affecter un tant soit peu ce capital. En revanche, cela ne veut surtout pas dire que le statu quo est préférable à l'action. Si les conclusions de l'audit interne sur la sécurité des vols, attendues pour



le mois de mai, mettaient en évidence des faiblesses dans notre organisation, des difficultés inhérentes à nos pratiques et identifiaient des axes de progrès, un vrai plan d'action devrait être mis en œuvre avec rigueur et méthode et surtout avec l'obligation de réussir ce changement.

Cette réforme, plus que probable, devra être conduite avec tous les acteurs : pilotes, instructeurs, chefs-pilote et représentants des pilotes. Or, jusqu'à présent, ces questions ont toujours été le domaine réservé d'un trop petit nombre. Le débat doit être plus ouvert avec l'objectif de faire émerger un consensus. C'est à cette condition qu'il y aura l'adhésion des pilotes autour des inévitables évolutions qu'il faudra engager. Dans plusieurs compagnies de taille comparable où le débat est plus mature que chez nous, la sécurité des vols ne fait pas l'objet de polémiques, le sujet est trop grave mais la méthode employée est sensiblement différente.

## En conclusion

Le Groupe AIR FRANCE KLM consolide actuellement sa position de numéro un européen. Tout est mis en œuvre pour tirer profit des synergies entre les deux compagnies et de leur puissance commerciale qui est supérieure à la simple addition de leurs forces.

A moyen terme, le Groupe est dans l'attente d'opportunités d'acquisition ou de prise de participation qui pourraient se présenter en Europe ou aux Etats-Unis. Dans ce cadre, la stratégie de croissance rentable prend tout son sens. Elle pourrait se résumer de la manière suivante : augmenter le chiffre d'affaires, maîtriser les coûts en les stabilisant à leur niveau actuel, autofinancer les investissements et dégager un free cash flow suffisant pour diminuer l'endettement. Sous les quelques réserves que j'ai exprimées dans cette lettre, je considère que ces orientations stratégiques vont dans la bonne direction pour le Groupe Air France et pour ses pilotes.

La Compagnie ne doit pas craindre de remettre en cause des habitudes historiques mais pour y parvenir, elle doit s'inspirer des meilleures pratiques mondiales. Il serait opportun d'intégrer dans le groupe qui pilotera le projet de réforme des consultants ou des experts de la sécurité des vols qui n'appartiennent pas à Air France. En effet, je doute toujours un peu de la capacité d'une structure ou d'une organisation à faire son propre diagnostic de manière objectif et à se prescrire ensuite les bons remèdes sans aide extérieure.

Les passagers étant de plus en plus exigeants quant à la sécurité des vols des compagnies majors, le Groupe Air France n'a qu'une seule place à viser, être sur le podium mondial de la sécurité de l'exploitation aérienne. Si le management doit être jugé sur la réussite de cette réforme vitale, les pilotes, qui sont au cœur de cette problématique, détiennent une partie du destin de la Compagnie entre leurs mains.

Y a-t-il d'ailleurs des alternatives stratégiques ?

Entre celle de British Airways qui consiste à se concentrer sur les lignes les plus rentables en abandonnant une partie de son réseau mais au prix de concessions sociales élevées pour les salariés et une stratégie de croissance beaucoup plus forte et donc beaucoup plus risquée, ces orientations médianes me semblent plus en adéquation avec la réalité du marché du transport aérien et les risques qui y sont associés. En outre, les efforts de productivité des salariés sont plus acceptables en période de croissance qu'ils ne le sont dans d'autres périodes.

Mais du chemin reste à faire pour que le Groupe Air France soit plus efficace et acquière une vraie culture de la performance.

Tous les jours nous sommes confrontés aux lourdeurs structurelles de l'entreprise qui est souvent réticente aux changements et lente dans sa capacité d'adaptation. La complexité de son organisation et de son



fonctionnement impose un effort vigoureux de simplification et de rationalisation des processus ; deux exemples parmi d'autres :

- L'informatique d'Air France est implantée dans quatre sites différents (qui vont être réduits à trois) quand celui de KLM est implanté en un seul endroit. Cette dispersion géographique présente forcément plus d'inconvénients que d'avantages.
- Le poids d'internet dans la distribution est de 9 % pour Air France, 15 % pour KLM et supérieur à 20 % pour British Airways. Quand on connaît l'importance de la vente directe pour la maîtrise de la relation finale avec le client, il est impératif de rattraper ce retard.

On pourrait parler aussi de la politique sociale en prenant la encore deux exemples : les allègements de charges et la politique d'intéressement du personnel.

- S'agissant des allègements de charges sociales et fiscales, la Compagnie manque singulièrement d'initiative pour utiliser toutes les possibilités existantes en droit français et trouver un cadre fiscal et social (ou un statut particulier) moins onéreux pour ses personnels navigants. Air France, compagnie récemment privatisée, a encore des scrupules à explorer des pistes nouvelles, tant la tutelle de l'Etat a été forte sur cette entreprise. Il suffit de consulter quelques spécialistes pour voir ce que

d'autres grandes entreprises ont négocié pour leurs cadres qui se déplacent beaucoup.

- L'accord d'intéressement devrait être utilisé pour rétribuer les gains de productivité réalisés par les salariés. Or les critères qui déclenchent l'intéressement reposent sur des indicateurs globalisés dont tout le monde se désintéresse. Un accord moderne devrait définir des critères par catégorie de personnels ou par unité de travail avec des indicateurs incitatifs, visibles et motivants.

J'aimerais que les relations sociales entre Air France et ses salariés s'inspirent du modèle de relation qui prévaut à KLM. A propos de la négociation de l'accord PNT, la Compagnie a la chance d'avoir avec AF-ALPA un interlocuteur puissant et représentatif, les deux parties doivent en tirer profit.

En dépit de ces difficultés qui montrent que des marges substantielles de progrès existent, je reste confiant et optimiste dans l'avenir du Groupe et de ses salariés. Le rapprochement avec KLM est une chance historique pour Air France et pour utiliser une image de facteurs humains que vous connaissez bien  $1 + 1 > 2$ .

Bons vols à toutes et à tous, en toute sécurité bien sûr.

Vous pouvez recevoir cette lettre sur votre boîte électronique en m'adressant un message à [bp.admpnt@wanadoo.fr](mailto:bp.admpnt@wanadoo.fr)

