

La Lettre de l'Administrateur PNC

A TOUS PNC AIR FRANCE - BRITAIR - REGIONAL

CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 25 JANVIER 2006

FÉVRIER 2006 N° 10

édito

C'est la première fois que le Conseil d'Administration d'AF consacre une séance entière à la stratégie du groupe AF KL. Cette prévision commune aux deux compagnies pour les trois prochaines années, a été établie à partir d'un volumineux « plan de vol » fourmillant de chiffres et données économiques à caractère confidentiel. C'est donc à un exercice délicat, et nécessaire auquel je me soumetts. Délicat, car mon propos n'est pas de communiquer ce que la direction s'attache fort légitimement à garder encore secret. Mais à mon avis nécessaire, à une entreprise de services performante, afin d'associer ses personnels à la compréhension de son activité et l'analyse de son destin. Les PNC établissent déjà le contact le plus long avec la clientèle, et demain révolution technologique oblige, seront les seuls interlocuteurs « humains » d'une majorité des passagers. Indépendamment des qualités spécifiques que requiert l'exercice de notre métier, notre rôle « d'ambassadeur de l'entreprise » va s'en trouver renforcé. L'adhésion aux futurs défis du groupe, nécessite d'en comprendre les enjeux rapidement, en toute transparence, face à la complexité des dossiers. Cette dynamique me semble incontournable au vu de l'exigence stratégique du groupe, qui s'est concrétisée par une progression régulière de nos résultats. Il en va de notre bien-être collectif, car comme disait Pierre Dac « Mieux vaut s'attendre au prévisible, que d'être surpris par l'inattendu ».

LE PAYSAGE AERIEN

■ HISTORIQUE

Le président a rappelé que notre univers réglementaire avait été bouleversé par deux révolutions récentes. Les marchés aériens étaient cloisonnés,

jusqu'à ce que les institutions européennes les ouvrent aux opérateurs, en imposant la liberté de transport et de ses prestations de service en 1993. Le système reposait auparavant sur des accords bilatéraux avec partage de capacités et de fréquences entre les pays et leurs compagnies. Ce nouvel univers concurrentiel a imposé l'obligation de compétitivité des entreprises. La seconde révolution correspond à l'irruption d'Internet, qui permet aux clients d'obtenir un accès facile et immédiat au réseau commercial. Les low-cost ont combiné cette liberté aux tarifs, assurant d'autres relais de compétitivité. En 1999 les e-services et les billets électroniques ont été lancés à AF, et correspondent à 76 % des billets émis. Les bornes libre-service ont accompagné récemment cette même démarche qui engendrera progressivement des conséquences sur la croissance de nos emplois.

■ ETAT DES LIEUX

L'Europe demeure dans une situation positive mais très contrastée, à l'image de l'hétérogénéité entre les compagnies, les groupes et les low-cost qui s'y sont développés de façon rentable. AF KL, LH et BA sont des gros transporteurs internationaux (à la différence des compagnies américaines), leur trafic est plus rémunérateur que le trafic national, même si leur rentabilité n'est pas d'un grand niveau. Cette disparité se retrouve également dans les visions stratégiques des entreprises, avec par exemple la croissance affichée par AF KL et LH, à l'opposé de BA qui capitalise sur une stratégie de repli visant à privilégier une forte rentabilité : son offre parmi les compagnies de l'AEA a ainsi chuté de 23 à 16 %.

L'Asie affiche une situation particulièrement dynamique. Seuls **les Etats-Unis** sont en position délicate, pour de multiples raisons qui ont contraint les 2/3 des compagnies traditionnelles à basculer sous le chapitre 11 (surcapacité forte créée par les low-cost, modèle de Hub moyen-courrier avec de gros porteurs plus aussi performant, dérive des coûts cumulés à l'absence de couvertures pétrolières...).

LES EVOLUTIONS A COURT ET MOYEN TERME

Les perspectives de croissance dans l'aérien tablent sur une augmentation de 6,7 % du trafic mondial, mais fort contrastée suivant les zones. AF est confrontée à la double concurrence des low-cost et du TGV sur le MC. Aucune croissance ne semble envisageable sur le domestique pour les trois prochaines années, l'arrivée du TGV à Strasbourg à un rythme de 15 allers-retours quotidiens devrait nous faire perdre de 430 000 à 1 million de passagers, soit l'activité de 4 avions. Représentant 25 % des parts de marchés européens, Easy Jet et Ryanair continuent à progresser de 16 % par an. En conséquence la demande de croissance prévue pour les compagnies classiques semble tourner autour de 1,5 %. Malgré l'amélioration de ses remplissages, la compagnie envisage une légère diminution de ses recettes, accentuant le contraste entre le LC et le MC.

Le rapprochement entre compétiteurs progressera par le biais d'alliances ; l'efficacité d'AF KL ayant été démontrée, BA et IB feront de même. Certaines compagnies de taille moyenne

comme SAS, Austrian ou Alitalia ne pourront plus demeurer indépendantes, pour cause de faiblesse de leur marché MC cumulée à leur offre sur le LC. Alitalia demeure importante pour AF KL, car bien que le groupe ait conquis 21 % de son marché, l'Italie s'affiche toujours comme le troisième marché européen. Mais notre futur dépend également de ce qui se passera outre-atlantique. En l'absence de rétablissement économique prévu avant au minimum 2007, les analystes parient sur une consolidation prochaine des compagnies américaines qui ne devrait laisser que 3 des 6 majors actuelles. Le rapprochement entre Delta Northwest et éventuellement Continental (nos alliés au sein de SkyTeam), évoqué depuis un moment, a laissé la place à d'autres rumeurs prêtant à United, encore convalescente mais récemment sortie du chapitre 11 (alliée historique de LH et partenaire de Star), des velléités stratégiques sur Delta. Notre président a d'ailleurs reconnu qu'il fallait rester attentif à la composition des alliances, car elle était susceptible d'évoluer...

L'AVENIR DU GROUPE AF KL

L'essentiel de la cohérence de sa démarche se résume par ces principaux points

- **L'ambition d'être reconnu par tous comme le premier groupe aérien européen** s'accroît dans les faits, nécessitant d'affirmer notre identité, et cette réalité à nos clients. En effet AF KL est le premier sur tous les marchés internationaux sauf vers les USA, où les 3 groupes (LH et BA) sont au coude à coude avec environ 10 % de parts de marché chacun.
- **La poursuite de la croissance rentable dans les 3 métiers historiques des 2 compagnies.** Le Passage, le Fret et la Maintenance sont tous des secteurs rentables pour l'économie du groupe. Le rapprochement permet d'augmenter chaque périmètre et donc d'améliorer notre compétitivité globale.
- **Les projections du groupe maintiennent la poursuite de notre objectif d'une croissance de qualité de 5 à 6 % sur les trois prochaines années.**
- **Notre développement sur le LC va privilégier l'Asie hors Japon, le Moyen-Orient et l'Amérique du Sud.**
- **Le risque de surcapacités sur le LC international sur cette période semble écarté** au regard des plans de livraison d'avions et du dynamisme de la conjoncture mondiale.
- **Le maintien de la recette demeure le leitmotiv de ce plan stratégique**, ce qui impose de rechercher un juste équilibre entre croissance sur des zones ciblées et flexibilité dans nos plans de flotte en suivant les marchés les plus porteurs et les demandes des clients.
- **L'accélération de cette croissance rentable** apparue nettement ces derniers mois, avec une croissance du trafic et de sa recette économique plus importante chez nous qu'ailleurs, autorise à penser que grâce aux correspondances, nous ne connaissons plus de saison creuse.
- **La vente de notre produit correspondance** de grande qualité justifie une rétribution adéquate car il offre le plus grand réseau en combinant les deux hubs ; et nos passagers haute contribution le plébiscitent de plus en plus pour leurs destinations mondiales et pas uniquement européennes.

■ **La puissance commerciale de l'association des 2 réseaux** permet d'offrir le plus riche en destinations (AF KL 107 / BA 79 / LH 71), le moins concurrencé (38 % pour AF et 42 % pour KL des escales sont non desservies par la concurrence), et dont la superposition est la plus faible (LC 32 et MC 45 escales communes), sans évoquer la complémentarité historique et culturelle de KL sur l'Europe du Nord et d'AF sur l'Europe du sud.

■ **La « combinabilité tarifaire »** lève l'obligation historique de voyager sur le même transporteur afin d'obtenir les meilleurs tarifs aller et retour. Les clients augmentent leurs opportunités de vols au meilleur tarif, et publicisent d'autant le produit.

■ **Nous affichons le meilleur score européen avec 95 % de nos vols LC non stop et une moyenne de 7,2 fréquences hebdomadaires par escale**, suite à notre politique de fréquences mise en place en 1996 à CDG. **Notre croissance sera réalisée en augmentant nos modules** (1 à 2 % sur les flottes AF MC et des filiales), **plutôt que nos fréquences permettant ainsi de baisser nos coûts unitaires.**

■ **La modernisation de la flotte LC va permettre de faire des économies** de 15 à 30 %, avec l'arrivée des 6 B.773 sur le COI qui feront économiser 60 m\$ par an sur le seul poste carburant.

■ **Le développement des e-services permet d'augmenter la satisfaction des clients.**

Le fait que le client a la certitude de trouver le prix le moins cher sur Internet augmente l'attractivité de ce créneau. Actuellement notre « on line » représente 9 % à AF et 15 % chez KL, et devrait atteindre 40 % en 2010. L'objectif est donc de garder la relation avec le client, et de développer les ventes directes soit par les call centers ou par airfrance.com ou klm.com.

■ **Les couvertures pétrolières nous permettent d'acheter le temps de nous adapter à cette nouvelle réalité économique.** Cette hausse de prix de l'ordre de 45 % en deux ans devrait devenir une norme. Nous avons couvert actuellement 78 % de nos besoins à 42 \$ pour l'année 2006 à 2007.

CONCLUSION

Des ruptures technologiques successives, l'effacement de contraintes réglementaires européennes et prochainement américaines, nous conduisent vers un ciel ouvert quasi mondial, cette dynamique du système ne pouvant plus être remise en cause.

Nous demeurons fidèles à nos 3 métiers, en confirmant notre croissance rentable, ce qui suppose de veiller à l'absence de décalage entre l'offre et les marchés. Dopé par la croissance mondiale, notre dynamisme international ne fera que se confirmer ; à l'inverse du réseau européen où notre manque de compétitivité nous fera perdre quelques points de croissance par rapport à celle du marché. Nous utiliserons nos filiales sur les lignes où nos coûts sont trop élevés, légitimant ainsi, si besoin en était, leur nécessité. AF KL persiste à cultiver le contact privilégié avec le client, en s'appuyant sur la stratégie de double Hub et de double Marques.

Le renouvellement de la flotte Cargo est rendu possible grâce au rapprochement, avec la création de la Maison Européenne du Cargo, dont la flotte sera en 2008, la plus moderne au monde. Les investissements importants demeurent financés par le cash-flow que nous dégageons (1,8 M€ cette année) et notre trésorerie reste confortable. A l'issue des 4 ans notre taux d'endettement sur fonds propres devrait s'abaisser fortement. Par contre le retour sur investissement des capitaux employés est encore trop faible, par rapport au reste de l'industrie en général, et les actionnaires risquent de se montrer plus exigeants...

LES COMMENTAIRES DU PRESIDENT

■ Sur la distribution

Notre obsession est de conserver le contact avec le client (nous ne sommes pas que des vendeurs de sièges) et il est impératif que la relation soit suffisamment personnalisée, pour ne pas tomber dans les mains des distributeurs. Il faut donc offrir ce que demande le client, avec les capacités à le fidéliser par cette stratégie de double marque ; à conjuguer avec une obsession de compétitivité et de gestion de nos coûts.

■ Sur la croissance du transport aérien

Elle est le double de la croissance mondiale, ce qui veut dire que la mondialisation va plus vite que la croissance mondiale. Le transport aérien français a fortement bénéficié de l'ouverture des marchés, ce serait un drame social s'ils se refermaient ; d'où l'importance de l'adaptation de la compagnie à la loi des marchés.

■ Que faire en cas de ralentissement ?

Le 1/3 de nos avions sont en location, et les 2/3 en pleine propriété. Ceci a été réalisé en 2001 et permet d'avoir des débouclages réguliers de 5 à 6 avions. En ne renouvelant pas les contrats nous nous adapterons à la baisse de croissance. Nous devrions pouvoir stabiliser ou diminuer jusqu'à 25 % de nos capacités, tout en protégeant l'emploi, si cela ne dure pas trop longtemps.

■ Que va-t-il se passer pour le personnel sol dans les escales françaises ?

Nous ne sommes pas dans le cas de la SNCF ou d'EDF qui suppriment de 3 à 4 000 emplois annuellement. AF est confrontée comme certaines entreprises à des ruptures technologiques. Globalement il n'y aura pas de problèmes, mais il faudra que l'on trouve des éléments de mobilité professionnelle et géographique. Cela a été fait sur Strasbourg et ailleurs. C'est inévitable, et l'on doit s'y préparer grâce aux évolutions professionnelles. L'entreprise fera son devoir en matière de mutations. Si les personnels les refusent, malgré la formation, elle ne pourra pas maintenir le plus souvent l'évolution des carrières professionnelles avec leurs nouvelles qualifications. Avec 600 000 pax en moins, la réponse ne peut être dans le maintien de la totalité des emplois, qui de surcroît ne pourront rester figés à Strasbourg ou ailleurs.

■ Doit-on craindre le désintérêt de la compagnie pour son réseau domestique ?

AF possède 93 % de parts de marché sur le domestique français après être tombé précédemment à 55 %. C'est la plus grande réussite de l'entreprise, car nous l'avons réalisé sur un marché en régression, en y chassant les low-cost. L'idée que la compagnie abandonnerait ce marché est ridicule ; car pour quelles raisons aurions-nous racheté des compagnies intérieures ? Que peut-on donc faire de plus, si ce n'est de s'y maintenir ; avec le risque de pertes de marchés sur les liaisons transversales. Le low-cost ne peut s'installer que là où n'existe pas la concurrence du TGV. Le TGV représente 80 % du marché et propose des prix inférieurs aux taxes que nous acquittons.

■ Est-il envisagé de refaire du vol charter ?

C'est un marché que l'on étudie, les problèmes de cet été ayant créé de la demande ; mais nous n'avons pas pris encore de décision. La question est de savoir à quelles conditions sociales on peut rentrer sur ce segment d'activité. Il est hors de question de le réaliser dans les conditions dans lesquelles Air Charter le pratiquait quelques années auparavant.

■ Notre rapport avec les low-cost

Nous n'avons pas cédé par rapport à eux, et leur modèle et leur métier sont différents du nôtre. Ce serait une erreur de créer une low-cost comme l'ont fait IB et LH avec Germanwings ; car trop compliqué à tous les niveaux. Notre seule réponse a été de réduire nos coûts en réduisant les PNC à bord, afin de proposer des tarifs attractifs et d'améliorer nos remplissages.

■ Une fusion AF KL est-elle probable ?

Des engagements ont été signés avec l'Etat néerlandais qui imposent le maintien de deux sociétés distinctes pendant 8 ans soit jusqu'en 2012. Les assurances ont été données et doivent être respectées, et même si KL acceptait le principe d'une fusion, le gouvernement néerlandais le refuserait. Il n'y a donc aucune manœuvre insidieuse de fusion ; pas de licenciements de prévus, juste du travail dans une coordination forte plutôt qu'une intégration.

Ma conviction est que cela perdurera au-delà des 8 années, car ce qui guide cette démarche témoigne de la recherche de pertinence économique.

■ Le mot de la fin

« Nous sommes dans une phase de consolidation, avec rapprochement possible en continuant avec nos cartes, à jouer de nos atouts. Notre vraie volonté est de nous désendetter, en étant même un peu plus ambitieux si c'est utile ; en prenant des décisions, comme de profiter d'opportunités qu'il serait absurde de laisser filer... »

Il serait paradoxal de ne pas adhérer à cette vision claire, valorisante et dynamique de l'avenir de notre groupe. Nous ne pouvons qu'être tous fiers du parcours d'Air France, qui a su acquérir malgré les aléas d'une conjoncture instable, une des premières places mondiales. Une situation qui donne confiance, et assez de détermination pour envisager avec humilité et sérénité les prochains défis qui nous attendent. Mais que cela ne nous empêche surtout pas de rester vigilants !