



# icare

N°38 - 11 décembre 2017

informations et commentaires de l'administrateur représentant l'encadrement

## Conseil d'Administration Stratégie



Les éléments majeurs de la stratégie sont décidés par la Holding AF-KLM. À charge pour ses filiales AF et KLM de les mettre en musique. Du côté Air France, la Direction s'y attèle sans suffisamment prendre en compte la réalité et les idées des salariés. Et surtout, ce sont **les syndicats de pilotes qui empêchent les réformes de fond** ou en réduisent les chances de succès par les clauses restrictives qu'ils imposent. Leur manque de discernement et **leurs diktats finiront par tuer la Compagnie**. Quant à elle, KLM ne joue pas avec une entière loyauté sa partition. Son management est prompt à s'allier avec son Works Council pour bloquer un certain nombre d'orientations qui leur déplaisent.

**Les résultats de l'année 2017 seront excellents** et ce qui est inédit, supérieurs au coût du capital. Nos alliances s'étendent et se renforcent. Favorisées par un marché porteur, les réformes ont payé. Et même si la baisse des coûts insatisfait la Direction, **chacun d'entre nous connaît les efforts de productivité que nous avons faits**. C'est dommage que cette embellie ne soit pas l'occasion d'offrir des actions aux salariés. Il est déplorable que l'intéressement, qui heureusement va tripler, soit en grande partie détourné au profit majoritaire des pilotes. Ce n'est pas comme cela que l'on restaure la confiance et la cohésion sociale.

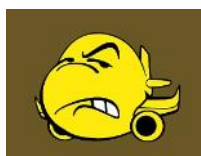


L'année 2018 risque d'être problématique. Le prix du pétrole pourrait augmenter pour atteindre 60 \$ / baril. L'offre devrait croître fortement et la concurrence européenne s'exacerber entraînant une baisse des tarifs. La distribution classique par les GDS et via les sites des compagnies sera bouleversée par les géants du net qui veulent capter cette manne. Notre bonne santé est donc encore fragile. **Air France doit se préparer à affronter des vents contraires**. Face à Lufthansa et IAG en bien meilleure santé que nous (environ 2,5 milliards d'euros de résultat d'exploitation 2018 contre plus d'1,5 estimé pour AF-KLM), comment aborderions-nous un retournement de cycle, régulier dans notre activité ?

En domestique, la performance opérationnelle et commerciale de Hop, qui peine à s'organiser, ne s'arrangera pas avant plusieurs mois. Au cours du premier semestre, Hop n'assurera en moyens propres que 60% de ses vols. Sa flotte aurait besoin d'être homogénéisée et rajeunie.



Sur moyen-courrier, le business-model d'easyJet, Vueling et Eurowings s'impose. Cette tendance inéluctable est depuis longtemps la norme aux États-Unis. En tant que consommateurs, c'est notre pratique. Sur ce marché, Transavia est un vecteur parfaitement adapté. Sa taille limitée actuelle (environ 60 avions en comptant ceux de Transavia Hollande) ne lui permet pas de boxer dans la même catégorie que les filiales de British Airways ou de Lufthansa. Celle-ci, en rachetant la flotte d'Air Berlin, a doté Eurowings de 140 avions ! Les accords de périmètre des syndicats de pilotes AF limitent le développement des capacités de Transavia.



Notre filiale pourrait changer de braquet en rachetant une compagnie low cost. **Ne refaisons pas les erreurs du passé qui nous ont vu sous-estimer le boum des low costs européennes et nous interdire d'envisager l'achat d'easyJet, à une époque où nous en avions les moyens.**



Sur long-courrier, d'autres défis attendent la Compagnie. Le développement du low cost, dont nos stratégies nous disaient qu'il était impossible, va mettre en tension des lignes aujourd'hui rentables. L'arrivée disruptive de nouveaux avions, tel l'A321 Néo au coût / siège défiant toute concurrence, permettra l'ouverture de lignes point à point. Des connexions opportunistes entre low cost moyen-courrier et compagnies long-courrier émergent. **Toutes ces évolutions ne signent pas la fin de notre puissant Hub mais peuvent être un début de détournement de notre trafic.**

Heureusement, **notre culture du service** nous permet d'avoir des recettes nettement supérieures à celles de nos concurrentes. Il faut préserver **cet atout majeur lié à la culture française et au savoir-faire presque centenaire d'Air France**. Mais la satisfaction clients, en nette amélioration ces dernières années, prend à nouveau du retard. Pour améliorer le NPS et ne pas décrocher de la concurrence, le bon sens commande de moderniser notre flotte, d'uniformiser rapidement nos versions cabines, de personnaliser le service et d'offrir la connectivité à bord.



Pour limiter les coûts d'indemnisation de clients victimes d'irrégularités (environ 100 M€/an !), la performance opérationnelle (ponctualité, bagages...) doit faire des progrès. Revenir à un programme raisonnable, arrêter d'être sur le fil du rasoir en permanence, prioriser les contraintes opérationnelles et fluidifier le parcours client sont des mesures attendues. Coordonner les métiers et renforcer leur confiance mutuelle également. Doter les salariés de suffisamment de matériel fiable, leur autoriser plus d'initiative responsable améliorera la qualité de service et **l'épanouissement au travail des salariés Sol et PNC que la tension opérationnelle fait souffrir**. Enfin, il est indispensable qu'ADP fasse les aménagements nécessaires pour contribuer à l'amélioration de notre score NPS.

Mais 2018 devrait aussi être une année de formidable croissance du transport aérien européen propice aux profits. **Notre compagnie a les atouts pour avoir sa part du gâteau et ne pas se contenter des miettes**. Saisir les opportunités du marché nécessite d'anticiper ses évolutions. Il faut surtout oser passer des intentions aux **misés en œuvre beaucoup plus réactives et intégrales des projets d'entreprise** ; Voire, puisque nous demeurons des challengers, être pionniers grâce à des innovations.



### Sécurité des vols:



Après une période d'améliorations conséquentes faites principalement par les pilotes qui ont refondé totalement leurs pratiques suite au drame de l'AF 447, la sécurité des vols a tendance à stagner. Méfions-nous car ce risque ne peut être banalisé. Pour le maîtriser, ce sont l'humilité, la vigilance, la lucidité et la remise en question qui payent. **Il faut aussi que les décisions, à tous niveaux, soient en cohérence avec les valeurs « sécurité des vols ».**

### Assises du Transport Aérien Français:

Il faudra lutter pour que les prochaines **Assises du transport aérien** rééquilibrent le partage de la création de valeur dans la chaîne du transport aérien. Aéroport de Paris, l'État, les avionneurs et équipementiers se gavent sur le dos d'Air France, confisquant une grande partie du résultat de nos efforts. La privatisation d'ADP, hérésie économique, devra être combattue. **L'État doit faire payer les taxes et charges sociales par le flibustier Ryanair et par easyJet**. À l'instar des États-Unis, il est urgent que l'Europe nous protège des Compagnies du Golfe déloyales et subventionnées.



*Pascal Mathieu / Administrateur Groupe Air France  
Représentant l'encadrement*



Pour télécharger cette lettre ou vous abonner à la diffusion électronique d'ICARE, connectez-vous à :  
<http://www.alphafoxicare.com>  
Pour tous commentaires, informations, suggestions ou questions.