

Séminaire

Vie des Affaires

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air France
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
Institut de l'Entreprise
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} novembre 2006)

LES SECRETS DU REDÉCOLLAGE D'AIR FRANCE

par

Pierre-Henri GOURGEON
Directeur général exécutif d'Air France

Séance du 7 juillet 2006
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

En bref

Au début des années 1990, une crise économique met en difficulté le secteur européen du transport aérien. En 1993, Air France s'enfoncé. Appelé à la rescousse, Christian Blanc donne au personnel de bonnes raisons de se remotiver, décide de la construction d'un outil puissant de développement commercial – le hub de Roissy-Charles de Gaulle –, fusionne Air France et Air Inter, et soigne tout particulièrement le dialogue social. Il gère avec succès la sortie de la crise. Jean-Cyril Spinetta, qui lui succède en 1997, assure le développement du groupe. Il signe des accords triennaux avec les pilotes et diverses catégories professionnelles, optimise le management des revenus, réduit les coûts de fonctionnement. L'alliance avec Delta Airlines en 1999 ouvre le marché des États-Unis, la fusion avec KLM en 2004 met Air France en position de leader européen. En 2006, Air France-KLM est, en termes de chiffre d'affaires, la première entreprise mondiale de transport aérien.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Pierre-Henri GOURGEON

Après avoir connu une grande crise en 1993, Air France se redresse progressivement. En 1996, elle représente 13,2 % de l'activité de l'ensemble des compagnies européennes, alors que Lufthansa affiche 14,6 % et British Airways 23 %. Il n'est pas question de vouloir dépasser British Airways, d'autant que la commission de Bruxelles, en échange de son accord pour que l'État verse à Air France une aide de 3 milliards d'euros (20 milliards de francs), avait imposé à l'entreprise de ne pas augmenter ses moyens de production pendant trois ans. Le blocage s'est achevé en septembre 1997, une date évidemment importante pour le redressement d'Air France, car très vite, des avions supplémentaires ont été mis en service. C'est aussi le moment où Jean-Cyril Spinetta a succédé à Christian Blanc.

À partir de 1996, la part de British Airways a régulièrement chuté jusqu'à 16,6 % en 2002, date à partir de laquelle les trois compagnies ont commencé à être au coude à coude. KLM, qui détenait 11,3 % de parts en 1996, et avait subi une forte érosion avec un plancher de 9,6 % en 2003-2004, a commencé, dès la création du groupe Air France-KLM, à reprendre des parts à British Airways et à Lufthansa. En 2005-2006, Air France affiche 17 % de cette même activité, Lufthansa 16,2 %, British Airways 16,1 %, KLM 9,9 %. Air France a ainsi pris la tête dans un marché qui a lui-même progressé de 50 % en dix ans.

En 2006, Air France-KLM domine le marché européen avec 27 % des parts, et devient, en termes de chiffre d'affaires, le premier groupe mondial du transport aérien.

Je vais parler constamment d'Air France-KLM, de British Airways et de Lufthansa, car ce sont les trois principales compagnies au niveau du trafic international. Si l'on met de côté le transport domestique, c'est de très loin Air France-KLM qui est leader du transport international, le n°2 étant British Airways et le n°3 Lufthansa. Le n°4 doit être Japan Air Line, et on ne trouve une compagnie américaine qu'au cinquième rang, tout simplement parce qu'aux États-Unis les compagnies aériennes se consacrent principalement à leur activité domestique.

Les clés du succès

Ce redécollage d'Air France n'a pas été obtenu par la mise en œuvre de méthodes inédites de management, comme le titre donné à cet exposé pourrait le suggérer, mais en conduisant l'entreprise de façon somme toute classique, c'est-à-dire en privilégiant le management social et la réduction des coûts, tout en s'appuyant sur quelques ressorts, parfois méconnus, que je vais mettre en évidence au cours de cet exposé.

Le management social

Nous veillons en permanence à la stabilisation sociale du système. Toutes les entreprises de transport du monde sont plus menacées que les autres par des perturbations sociales. Dans les autres pays le droit de grève existe, mais, pour éviter les blocages, il est contrôlé, contraint et discipliné. En France, c'est un des premiers droits constitutionnels, placé en haut du système ; du coup, toute activité de transport est ce qu'il y a de plus compliqué à manager au plan social. C'est donc la première priorité en termes de management.

La réduction des coûts

Dans ce métier en évolution permanente, il faut bien sûr innover sans cesse, tout en simplifiant l'activité pour diminuer les coûts, sinon on se fait dépasser. Nous exerçons une pression continue dans ce sens, mais une pression comprise et acceptée par l'ensemble de l'entreprise.

Des ressorts pour l'entreprise

Les trois atouts de base qui nous guident et sur lesquels je reviendrai, sont l'équilibre de notre réseau, l'utilisation des alliances et le fonctionnement en hub, le tout au service de notre cœur de métier : la satisfaction du voyageur professionnel.

L'histoire depuis 1990

En 1990, un retournement économique se produit aux États-Unis et commence à gagner l'Europe. Sauf British Airways, privatisée en 1987, qui se porte bien en 1991-1992, toutes les compagnies connaissent des difficultés.

La crise d'Air France

En 1993, d'autres compagnies commencent à gagner de l'argent, mais Air France s'enfoncé. C'est l'avènement de la libéralisation. En France, des discussions théoriques fusent de toutes parts sur ses avantages et inconvénients, les frontières s'ouvrent, des concurrents peuvent contester les droits de trafic, le corps social doit s'adapter, une alternance politique ajoute quelques piments, bref, à la fin 1993, Air France explose, et le ministre de l'Intérieur ne tarde pas à devoir dire au Premier ministre : « faites quelque chose, les CRS ne tiennent plus la piste ». Christian Blanc arrive, calme tout le monde, en écartant toute perspective de licenciements, et en obtenant de l'État une aide financière massive. Avec ces éléments qui marquent une volonté collective de repartir de l'avant, le projet pour l'entreprise permet à chacun de se mobiliser, et les salariés d'Air France comprennent que désormais l'État ne les aidera plus, qu'ils devront s'en sortir par eux-mêmes.

Vers une nouvelle organisation

En 1994-1995 l'équipe de direction, soucieuse de réorganiser l'entreprise, envisage de créer cinq compagnies dans la compagnie, respectivement dédiées à l'Amérique, l'Afrique, l'Asie, l'Europe, et la France, chacune ayant sa flotte, ses pilotes, ses hôtesses, son commerce, etc. Presque simultanément, Christian Blanc prend conseil auprès de Steve Wolf qui avait mis au point un dispositif d'échange salaire-actions donnant peu ou prou le pouvoir aux pilotes, pour sauver la compagnie United Airlines dont il était le patron et qu'il a dû quitter. Très vite il met en garde Christian Blanc sur le fait que morceler l'ensemble va tuer tout le système, car une compagnie aérienne est un réseau dont il faut faire vivre le centre, et dont tous les éléments doivent pouvoir communiquer. Dans la foulée, il recommande d'accélérer la construction d'un véritable hub à Roissy-Charles de Gaulle (CDG).

La mise en place d'un hub

Aux États-Unis, à la fin des années 1960, Frederick W. Smith, alors étudiant à l'université de Yale, avait pensé que la seule façon d'optimiser l'acheminement des lettres et des colis, quels que soient leur point de départ et leur destination, était de les faire transiter par un point unique, pour les dispatcher ensuite vers leurs destinations respectives. De cette façon il a pu rassembler les courriers en flux suffisants pour qu'il soit possible de remplir des avions, et créer la FedEx, compagnie de transport express international dont il est l'actuel président. Appliquer ce principe à des passagers est un peu complexe, mais ça marche aux États-Unis depuis les années 1980, et le premier à importer la méthode en Europe est KLM, qui a construit son hub à Amsterdam, et du coup talonne Air France en 1994. Lufthansa et British Airways fonctionnent aussi avec un hub, mais pendant ce temps, à Air France, certains s'entêtent à expliquer pourquoi il n'est pas raisonnable d'en construire un. Jusqu'au jour où la décision est prise. Raquesh Gangwall qui était un collaborateur de Steve Wolf à United, est chargé de mettre en place le hub et demande à chacun de dire ce dont il a besoin pour sa mise en place plutôt que de chercher les arguments pour ne pas le faire..

L'exploitation du hub de Roissy-Charles de Gaulle commence en 1996. Prenons l'exemple d'un vol Turin-Paris : statistiquement on y compte 1/2 passager se rendant à New York, 1/2 à

Rio, 1/2 à Londres, 1/3 à Tokyo, etc. Évidemment aucun de ces chiffres ne justifie à lui seul l'existence d'un avion, mais le Turin-Paris peut fonctionner en additionnant les passagers du marché local – les gens partant de Turin qui se rendent à Paris – à ceux qui vont partout dans le monde, et qui représentent plus de la moitié des passagers. C'est ainsi que nous pouvons exercer notre métier : mettre en connexion l'Europe et le reste du monde.

La fusion Air France-Air Inter

En 1996, il n'était pas possible d'imaginer qu'Air Inter reste indépendante d'Air France. Air Inter n'avait pas intérêt à donner des passagers en correspondance à Air France parce que c'était peu rémunérateur, et Air France ne s'intéressait pas au transport domestique assuré par Air Inter parce que cela ne lui rapportait rien, hormis les correspondances. Seule la fusion des deux entreprises pouvait résoudre ce conflit d'intérêts en mettant en commun leurs lignes de résultats. En mars 1997, le groupe Air France fusionne officiellement pour devenir la compagnie Air France dont le très bon réseau domestique est désormais en totale cohérence avec le réseau international.

Une période riche en événements

En 1998 commence une période de gestion où des plans successifs de réduction des coûts s'enchaînent tous les trois ans. Noter également la mise en place en 1998 d'un échange salaire-actions (ESA) à l'issue de la grève des pilotes, l'alliance SkyTeam en 2000, la création d'Air France-KLM en 2004, et la privatisation d'Air France en 2005.

Une croissance rentable

Il ne suffit pas de parler de croissance, encore faut-il qu'elle soit rentable. Or, sur cette période de 1997 à 2003/2004, même si le niveau des profits est resté faible, nous ne sommes jamais passés dans le rouge. Depuis 2004, avec une puissance accrue, grâce notamment au rapprochement Air France-KLM, nous sommes en train de décoller avec des taux de rentabilité pas encore très épais, mais néanmoins acceptables (936 millions d'euros en 2005-2006 pour un chiffre d'affaires d'environ 21 milliards d'euros).

Les pilotes

De 1994 à 1997, les comptes d'Air France sont chaque année négatifs, et particulièrement en 1995. Le management fait des comparaisons avec les autres entreprises, et conclut qu'il faut faire un effort tout particulier sur les pilotes. L'objectif de réduire de 15 % leur coût est fixé fin 1996. Les difficultés ne se font pas attendre. L'alliance très forte qui s'était instaurée deux ans plus tôt entre les pilotes et les équipes de Christian Blanc se transforme en combat, avec grèves à la clé. La direction s'en sort en convenant avec le nouveau leader des pilotes de se donner un an pour trouver les bonnes solutions. Pendant cette trêve qui doit prendre fin le 1^{er} juin 1998, les débats sont houleux. Les pilotes n'admettent pas que la direction ait diminué la rémunération des nouveaux pilotes en mettant en place une double échelle de salaires, les esprits s'échauffent, et sur les entrefaites, le management change : en arrivant fin 1997, Jean-Cyril Spinetta hérite de cet épineux sujet. Prenant mes fonctions au 1^{er} avril 1998, je suis moi-même très proche de lui dans la recherche d'une solution, mais le 31 mai nous étions toujours dans l'impasse. Nous avons bien proposé un échange salaire-actions, début mai, et comme nous avons senti qu'il ne passerait pas si on le rendait obligatoire, nous avons proposé qu'il soit volontaire. Mais il y avait une volonté syndicale d'aller à l'affrontement : en arrêtant le transport aérien français dix jours avant la Coupe du monde de football, le gouvernement ne pourrait pas résister à cette situation, et donnerait instruction à la direction de céder. En acceptant la trêve, les responsables syndicaux avaient en fait choisi le moment de faire grève.

Et la grève a eu lieu. Nous avons passé dix jours à négocier, jour et nuit. Nous en sommes sortis avec un accord "gagnant-gagnant" dans lequel l'entreprise obtenait les 15 % de réduction des coûts, et les pilotes ce qu'ils souhaitaient, parce que cet échange salaire-actions, qu'ils ont finalement admis sur la base du volontariat, consistait à faire une sorte de tour de

bonneteau : l'État donnait des actions gratuites aux pilotes, en compensation les pilotes acceptaient une réduction de leur salaire, laquelle créait une réduction des coûts, ce qui améliorait le profit et donc la valeur de l'entreprise. Finalement, l'État devait s'enrichir, puisque les actions restant en sa possession devaient prendre plus de valeur que ce que n'avait coûté la cession des premières actions. En plus, à cette époque-là, le don d'actions n'était pas comptabilisé dans les comptes de l'entreprise, ce qui faisait que d'un côté on baissait les salaires, et de l'autre on améliorait les comptes... Quant aux pilotes, ils ne payaient ni impôts ni cotisations sociales sur cette partie de salaire transformée en actions. Bref ça marche : 78 % des pilotes optent pour l'échange salaire-actions qui abaisse leur salaire et le salaire des autres pilotes est gelé, mais maintenu.

La contractualisation

Avec Jean-Cyril Spinetta, nous essayons en permanence de gérer les relations sociales par la négociation de contrats avec les différentes catégories professionnelles, ce que nous appelons la contractualisation. Nous avons commencé avec les contrôleurs aériens de l'Aviation civile en 1988. Avec les pilotes, nous négocions un accord tous les trois ans. Évidemment ça vaut ce que ça vaut, et quand on se retrouve au bout des trois ans, les débats sont parfois violents, il arrive qu'il y ait des grèves, mais au moins on place les choses en perspective et, en principe, on ne fait pas grève pendant la durée du contrat, ce qui est déjà un gros progrès pour les passagers. La contractualisation calme le jeu. Nous avons un accord avec les hôtesses et les stewards, bientôt avec le personnel au sol. Les organisations professionnelles d'Air France sont maintenant en majorité favorables à la contractualisation. Il y a deux mois, nous avons négocié avec les pilotes un nouvel accord pour les trois ans à venir : personne n'en a entendu parler.

Un réseau équilibré

Tous les continents et toutes les destinations représentent un poids sensiblement égal dans notre réseau. C'est un avantage par rapport à British Airways, plutôt concentrée sur l'Atlantique-Nord et l'Asie, et à Lufthansa qui dessert les mêmes territoires que British Airways, mais avec en plus l'Europe du Nord. Nous sommes devenus très forts en Amérique du Sud, nous dominons le marché en Afrique, mais nous sommes aussi présents en Amérique du Nord et en Asie, sans oublier les Caraïbes et l'Océan Indien qui sont des particularismes français avec une activité long-courriers non négligeable. Du coup, quand le trafic aérien en Amérique du Nord s'est trouvé en crise après septembre 2001, nous nous sommes reportés sur l'Afrique et sur les Dom-Tom. Quand le SRAS (Syndrome respiratoire aigu sévère) a sévi en Asie, notre réseau en Afrique et en Amérique du Sud nous a permis d'en minimiser l'impact dans nos comptes. Étant très sensibles à toutes les difficultés géopolitiques, nous résistons d'autant mieux que notre réseau est équilibré.

L'alliance avec Delta

En 1999, la somme du trafic aérien en Europe, aux États-Unis, et entre l'Europe et les États-Unis, représentait 50 % du trafic mondial. United Airlines s'était alliée avec Lufthansa, British Airways avec American Airlines, et Delta, troisième groupe américain, cherchait un allié. Nous aussi. Après avoir hésité entre Continental Airlines et Delta, nous avons choisi Delta. Chez Air France les gens craignaient que Delta, avec son bénéfice d'un milliard de dollars, finisse par nous absorber. Mais nous avons pris l'habitude de vivre ensemble, et nos relations restent de très bonne qualité. Dans une alliance, c'est en général le petit qui profite plus que le gros, or à l'époque, nous étions le petit...

Un atout pour l'Europe

En réalité, ce sont bien trois compagnies européennes – Air France, British Airways et Lufthansa – qui mènent ces alliances. À cause de sa situation géographique, de son antériorité historique, et donc de l'antériorité de sa prospérité économique entre l'Amérique et l'Asie, l'Europe dispose des moyens aériens de déplacements mondiaux et de ce qui fait le commerce

mondial, puisque c'est l'endroit où s'opèrent le mélange et la redistribution. C'est pour l'Europe un atout exceptionnel et une grande force de résistance face aux rivalités planétaires, car les entreprises qui souhaitent avoir un rayonnement mondial continuent à s'y installer. C'est ce qu'on essaie d'expliquer aux dirigeants européens, à la commission de Bruxelles, à nos amis de la DGAC (Direction générale de l'aviation civile), quand on leur dit qu'il ne faut pas distribuer inconsidérément des droits de trafic, et particulièrement aux compagnies des émirats du Golfe qui investissent des milliards de dollars pour essayer de capter une aussi grande part que possible du transport aérien mondial entre l'Asie, les États-Unis et l'Europe, afin d'en faire une richesse qui créera des ventes de services, du tourisme, toutes sortes d'activités, dans les déserts où jaillit le pétrole.

Un accès au marché mondial

Il faut aussi avoir conscience que la libéralisation du transport aérien, bien que donnée pour acquise, n'est pas terminée.

Air France ne peut desservir des pays non européens qu'au départ de la France ; ainsi nous n'avons pas le droit de faire Berlin-New York. En revanche, les Américains, eux, le peuvent parce qu'ils ont des accords bilatéraux avec tous les pays. Alors comment fait-on pour contourner la difficulté ? Grâce à notre hub CDG, nous allons chercher les gens dans les autres pays, nous les faisons passer par Paris, et puisqu'ils sont alors en France, nous avons le droit de les emmener vers le reste du monde.

Air France n'a pas non plus le droit de faire du domestique aux États-Unis : nous pouvons faire Paris-New York ou Paris-Chicago, mais pas New York-Chicago, de même que les Américains n'ont pas le droit de faire Paris-Marseille. Mais comme notre alliance avec Delta nous donne accès au marché américain, nous allons pouvoir grappiller nos voyageurs professionnels partout où ils se trouvent.

Dans cette alliance, la complémentarité est évidente sans qu'il soit nécessaire que l'un prenne le contrôle de l'autre, ce qui du reste serait impossible car le Congrès continue de s'opposer à ce qu'une compagnie aérienne américaine soit contrôlée par des étrangers, et inversement.

Un classement en tête de liste

L'alliance présente un autre intérêt. Si vous contactez une agence de voyage pour vous rendre de Paris à San Diego, on vous dira qu'il n'y a pas de vol direct. Il vous faudra prendre une correspondance. Comment les correspondances sont-elles présentées sur l'écran de l'agence ? Lors de la définition des règles communes de présentation de l'offre, les autorités américaines avaient considéré plus commode pour un passager d'enchaîner plusieurs vols d'une même compagnie – il n'aurait pas à changer de terminal et récupérerait plus sûrement son bagage –, et c'est pourquoi les vols avec correspondance sont affichés sur les écrans des agences par durée croissante, en commençant par ceux qui sont assurés par une même compagnie, c'est-à-dire dont le numéro de vol commence par le même code de compagnie (AF pour Air France, DL pour Delta, BA pour British Airways, etc.). L'alliance avec Delta a été fondamentale de ce point de vue, parce qu'elle nous a permis de mettre notre code AF sur tous les vols domestiques que Delta dessert à partir des aéroports d'Atlanta et de Cincinnati (Ohio). Réciproquement, elle a permis à Delta de mettre son code DL sur nos propres vols. Du coup nos vols avec correspondance figurent en bonne place sur les écrans diffusés dans les agences par les systèmes GDS (global distribution system), qu'il s'agisse d'Amadeus, de Sabre, de Galileo ou de WorldSpan, alors qu'auparavant, il fallait aller jusqu'à la quatrième page de consultation, voire plus loin, pour constater qu'une correspondance était possible entre un vol de Delta et un vol d'Air France. Pour faciliter la consultation, les vols sont aussi classés selon la durée totale du voyage. Or on nous dit que 80 % des ventes se font sur la première page affichée, et que la première ligne fait à elle seule 50 % des ventes ! Il est évident que plus notre réseau sera large, plus les connexions seront nombreuses, mieux on répondra à la demande du client, plus nos vols auront de chances d'être classés en haut du système.

Le partage d'avions

On peut aussi référencer le même vol de deux façons. Par exemple un vol CDG-Cincinnati va figurer une première fois avec le code "DL 043" et une seconde fois avec le code "AF8700", l'origine, la destination, l'heure de départ et le temps de vol étant identiques. Dans un cas il est vendu comme vol Delta et dans l'autre comme vol Air France, mais ce vol sera assuré par un seul avion dont les deux compagnies auront contribué au remplissage. Certes il est arrivé au début que des clients expriment un certain mécontentement en se retrouvant dans un avion Delta alors qu'ils avaient acheté un vol Air France, ou inversement, mais les gens s'habituent, et ce partage d'avions nous permet d'être beaucoup plus efficaces.

Capter le client professionnel

Les passagers professionnels sont partout dans le monde, et leur nombre s'accroît du fait de la mondialisation. Même les PME utilisent de plus en plus l'avion pour aller rencontrer les gens avec qui elles veulent traiter.

S'il nous arrive de prendre des passagers de Lufthansa à Francfort ou de British Airways à Londres, c'est qu'ils n'ont pas trouvé de place dans leurs avions habituels, et la réciproque est vraie. En réalité, la vraie concurrence se joue auprès des voyageurs professionnels obligés d'emprunter une correspondance. Leur préférence ira à l'offre qui leur fera perdre le moins de temps tout en respectant en termes d'horaires leurs contraintes professionnelles. Nous devons donc leur proposer le plus possible de correspondances.

En nous concentrant uniquement sur les correspondances en moins de deux heures entre moyen-courriers et long-courriers, c'est-à-dire l'Europe et le reste du monde, nous proposons 21 000 possibilités de correspondances par semaine quand Lufthansa en propose 13 000 et British Airways 7 000.

Ainsi, statistiquement, nous sommes beaucoup plus souvent en haut des écrans, ce qui nous permet de gagner de nouveaux clients, puis de les fidéliser. En 2006, l'alliance SkyTeam, qui regroupe notamment Air France-KLM, Alitalia, Delta Air Lines, Continental Airlines et Northwest Airlines, est le n°1 sur l'Atlantique Nord avec 35 % de l'offre, et le n°2 mondial en termes de parts de marché. Onze millions de passagers ont pris la carte de fidélité *Flying Blue* proposée par le groupe Air France-KLM, ce qui consolide ses parts de marché et sécurise ses recettes.

Gérer le revenu

Le cœur du réacteur, surtout dans un système de correspondances, est le *revenue management*.

Des décisions en temps réel

Imaginons qu'à Madrid, deux clients se présentent en même temps au comptoir d'Air France. Le premier veut faire l'aller et retour Madrid-Paris en classe business, ce qui peut nous rapporter 1 280 euros, une excellente recette au kilomètre, et le second veut se rendre à Bangkok, pour 2 550 euros, une recette au kilomètre beaucoup plus faible. Mais nous avons un vol Paris-Bangkok un peu difficile à remplir et il ne reste qu'une seule place sur le vol Madrid-Paris. Il faut donc faire un choix. Au nom de l'optimisation globale de notre réseau, nous avons intérêt à vendre le Madrid-Bangkok via Paris, sachant toutefois que le siège ainsi occupé de Madrid à Paris sera enregistré à moins de 200 euros dans les comptes de cette ligne. Si nous fixons au vendeur madrilène des objectifs de rentabilité sur Madrid-CDG, il va évidemment préférer le premier client.

Ceci est un exemple parmi ceux qui se produisent à tout instant, puisque des demandes convergent en permanence du monde entier, à partir de dizaines de milliers d'écrans d'agences, sans parler des demandes émanant directement des passagers via l'internet. Dans

la pratique, à chaque seconde, plusieurs centaines de décisions de ce genre sont prises par des systèmes experts que l'on règle pour obtenir le meilleur résultat global possible. Si on se trompe, et ça arrive, on perd vite de l'argent.

Des soldes avant la saison

Tout le monde croit qu'à la dernière minute il est possible d'obtenir des places à bas prix sur les avions. C'est impossible pour les compagnies fonctionnant sur le principe du billet remboursable. Il serait trop facile de se faire rembourser un billet acheté au prix normal dès que des billets sont soldés, et cela tuerait le système. Donc cela n'existe pas dans les compagnies sérieuses.

Nous proposons cependant des bas prix, mais en faisant des soldes avant la saison. Ce sont des spécialistes qui, derrière leurs écrans, sont chargés de cela. Leur objectif est non seulement de bien remplir les avions, mais aussi d'optimiser la recette. Pour un long-courrier, leur première préoccupation est de "faire le fond d'avion" en remplissant, trois mois à l'avance, les sièges économiques, parce que si l'avion n'est rempli qu'à 65 % le jour du vol, ils savent qu'ils auront des comptes à rendre à leur hiérarchie. Pour réduire leur stress et prendre les mesures qui conviennent, ils se réfèrent à ce qui s'est produit dans le passé. C'est pourquoi les historiques de remplissage des différentes classes de réservation sont fondamentaux dans les compagnies.

Des prix qui montent

Remplir les avions avec des prix qui montent est une mécanique essentielle bien reconnue, puisque même les compagnies aériennes *low-cost* procèdent ainsi. Chez un *low-cost*, il n'y a qu'une classe dans l'avion, mais tous les jours le prix monte, au point qu'EasyJet, en vol domestique, est souvent plus cher que nous durant la semaine qui précède le vol. Il faut dire aussi que, sur le domestique, Air Inter nous a habitués à serrer les coûts et veiller à la ponctualité, car le TGV – un vrai *low-cost* –, est un puissant facteur de compétition.

Les classes de réservation

Pour faire le remplissage des avions, nous utilisons des classes de réservation. Sur un 747, il y en a quinze, une en première, quatre en classe affaires, et une dizaine en classique. En fonction des classes, le billet est totalement remboursable, remboursable avec des contraintes, ou non remboursable ; il y a aussi des classes réservées aux personnes âgées, ou spécifiques aux voyages incluant un week-end, etc. Bref, nous mettons en pratique le principe de la liberté des tarifs pour ne pas atteindre le point où le client ciblé risque de renoncer, mais en s'en approchant quand même suffisamment pour couvrir nos coûts. Cela dit, il faut veiller à ne pas faire trop de soldes avant la saison, car si on ouvre trop de places à prix réduit, on va certes remplir l'avion plus facilement, mais sans en tirer le meilleur revenu. C'est pourquoi j'ai demandé aux équipes de serrer les classes. De ce fait vous avez plus de mal à trouver des bas tarifs, nos remplissages à un mois des vols sont moins bons que l'an dernier, mais aussi bons, voire légèrement en progrès, le jour du vol ; la recette, quant à elle, progresse à deux chiffres.

Proposer des choix avantageux

Avec la libéralisation des tarifs, nous avons créé une telle jungle tarifaire que le client pouvait payer cher un billet qu'il aurait pu acheter meilleur marché. Nous mettons maintenant en évidence, sur votre écran internet, où sont les opportunités de dépenser moins sur une plage de dates, ce qui vous permet d'ajuster la date de votre départ en fonction de divers prix proposés. Cela ne peut aller dans le sens de notre intérêt commercial que si la variation tarifaire est vraiment le reflet de la demande. Dans ce cas tout le monde y gagne : le passager qui peut se permettre de déplacer son voyage pour prendre un vol moins cher, mais nous aussi, parce qu'il occupe un siège dans un avion que nous avons du mal à remplir – c'est du reste pour cela qu'il est moins cher –, et ce faisant, il libère un siège dans un vol plus cher, ce qui peut éviter à un autre client potentiel d'avoir recours à la concurrence.

Adapter l'organisation

Nous installons, dans les terminaux, des bornes en libre service. Si vous disposez d'une carte *Flying Blue*, elles vous délivrent votre billet électronique ou votre carte d'embarquement. Celle-ci vous permet d'accéder directement à un comptoir bagage qui vous est réservé. Le *e-check in*, éditable sur votre imprimante personnelle, vous permet d'aller directement au filtre de sûreté. Tout est mis en œuvre pour vous éviter les files d'attente.

Évidemment, ces innovations impactent lourdement l'activité des gens en place. C'est pourquoi nous reconfigurons les choses, nous redéfinissons les tâches, et surtout, nous avons bloqué il y a trois ans toute croissance des effectifs pour une durée de six ans, ce qui nous permettra de faire 30 % de croissance sur cette période, car les effets de productivité sont très forts. Avec l'avènement du billet électronique, nous avons fermé les agences de voyage ; l'utilisation du téléphone s'étant immédiatement développée, nous avons muté dans des plateaux téléphoniques les gens qui y travaillaient. Maintenant c'est l'internet qui remplace le téléphone et nos plateaux se vident. C'est pour gérer au mieux tous ces flux que nous avons négocié avec le personnel des contrats concernant des garanties d'emploi mais aussi des mobilités professionnelles, des formations, des changements constants de métier.

Air France-KLM

En faisant alliance avec KLM, malgré des mises en garde venues de toutes parts, nous avons fait une excellente opération, puisque nous avons transformé un concurrent en partenaire agissant avec nous contre les autres concurrents.

Pas de nouvel organigramme

Pour concentrer toute la puissance de notre rapprochement sur le consommateur et l'avantage commercial, nous avons commencé par interdire aux managers des deux compagnies, et pour une durée de trois ans, de s'arranger entre eux pour dessiner des organigrammes, comme cela se pratique généralement en cas de fusion. Puis, avant de se lancer dans l'action, nous leur avons demandé d'estimer les synergies possibles à leur niveau, du fait de l'alliance. Évidemment, ils ont pris des marges de sécurité dans leurs estimations, de sorte que lorsque nous leur avons demandé de mettre en œuvre, avec leurs homologues, les synergies annoncées, les résultats ont été bien meilleurs que prévu. Après deux ans révolus, les gens se connaissent et s'apprécient parce qu'ils ont travaillé longtemps ensemble.

Le SMC

Entre les deux entreprises, il y a un organe dirigeant, le Strategic Management Committee (SMC), composé de huit personnes, quatre dirigeants d'Air France et quatre de KLM, le président, Jean-Cyril Spinetta, ayant une voix prépondérante. Tout est fait pour que les décisions du SMC soient consensuelles et qu'à aucun moment le management de KLM ne soit déstabilisé. Certes, c'est Air France qui a racheté KLM, mais nous avons gardé ses managers, car ils avaient défendu la fusion auprès de leurs troupes, et ils sont en train de démontrer qu'ils avaient eu raison puisque c'est une réussite. Nous avons donc valorisé l'entreprise KLM, son mode de fonctionnement, son mode de décision, mais tout en étant très étroitement coordonnés. Le SMC se réunit une journée tous les quinze jours, alternativement à Paris et Amsterdam, pour écouter des couples de managers venus présenter leurs synergies. Du coup, la direction hollandaise connaît et apprécie de plus en plus de managers français et vice versa. Mais, nous refusons toujours aux hiérarchies de dessiner une nouvelle organisation commune, et c'est pourquoi tout va bien. Il ne faut pas perdre de vue que dans cette alliance, deux cultures se côtoient, nous ne parlons pas la même langue, nos systèmes sociaux sont différents, et chacune des deux entreprises est un peu le porte-drapeau de son pays. L'intégration ne pourra être que très progressive.

Dans le futur, le SMC sera sans doute remplacé par un comité exécutif composé d'une douzaine de membres, un par secteur privilégié ; ces membres seront des gens exerçant une fonction dans l'un ou l'autre des deux groupes ; ils se réuniront périodiquement pour décider de l'avenir et des orientations de l'ensemble, mais les relations ne seront que fonctionnelles.

Notre réseau est très puissant. Nous assurons 75 % des quarante-sept liaisons que les grandes compagnies desservent entre l'Europe et le reste du monde. En comparaison, British Airways en assure 55 %, et Lufthansa avec Swissair moins de 50 %. Statistiquement, notre passager professionnel trouve chez nous le meilleur horaire, et son directeur des achats le meilleur prix, car nous sachant capables de satisfaire 75 % de ses besoins, il a signé avec nous, comme cinq mille autres entreprises, un contrat lui offrant le meilleur discount.

Nos résultats sont là : en 2005/2006, Air France affiche 11 % de croissance par rapport à 2004/2005 en nombre de passagers, et KLM, 10,7 %. La croissance des recettes est respectivement de 14,2 % et 11,4 %, et dans ces recettes, la croissance due aux correspondances est de 16,8 % pour Air France et de 10,9 % pour KLM. Ces chiffres démontrent que le moteur de notre croissance est bien l'efficacité de notre système de correspondances au service des passagers professionnels.

DÉBAT

Un intervenant : *Pour un vol Paris-New York par exemple, les temps passés dans les transports aval et amont et dans les aéroports représentent à eux seuls environ 1/3 du temps du voyage. Comment prenez-vous cela en compte avec les aéroports ?*

Pierre-Henri Gourgeon : Nous sommes tributaires d'ADP (Aéroports de Paris) qui ne mettra qu'en 2007 à notre disposition le terminal S3 initialement prévu pour 2003. Actuellement notre hub manque de portes d'accès avec passerelle. Pour 50 % des vols, les passagers doivent prendre un bus pour embarquer.

Si partout dans le monde, de nombreux trains desservent les aéroports, ce n'est pas le cas en France. Certes, il y a une gare TGV à Roissy-CDG, mais elle est sur l'interconnexion. Or, aucune des lignes TGV passant par l'interconnexion ne mène à Paris. Faute d'une fréquentation suffisante, le nombre de TGV s'arrêtant à l'aéroport est donc limité. Voilà pourquoi nous militons depuis longtemps pour disposer d'une liaison express entre Paris et CDG, mais ce n'est la priorité ni de la RATP ni de la SNCF.

La contractualisation

Int. : *Air France fait-elle exception en pratiquant la contractualisation ? Cela change-t-il le management au quotidien ?*

P.-H. G. : Aux États-Unis, les pilotes ne peuvent pas se mettre en grève tant que Georges W. Bush n'a pas donné son feu vert. Mais il ne le donnera que si tout a été essayé pour sortir de la crise. Les Anglo-Saxons préfèrent la régulation. Dès le XIX^e siècle, les lois fédérales ont reconnu qu'un secteur économique qui fait grève alors qu'il est un moyen de production pour les autres secteurs, entraîne des conséquences dépassant les enjeux qui lui sont propres. Cela a été reconnu sans nier le droit de grève. Selon ce système, en 1998, le Premier ministre aurait dit au syndicat des pilotes : « *vous n'avez pas le droit de faire la grève maintenant, vous ne pourrez la faire qu'après de nouvelles négociations* ».

Avec la contractualisation nous essayons de faire comme KLM, comme Lufthansa, comme les Américains. C'est évidemment un grand changement pour le management : il ne s'agit plus de garder en réserve des moyens de sortir de la prochaine grève, mais d'alimenter en permanence la table de négociation afin de prévenir les conflits. Il faut que tout le monde sache qu'on obtiendra toujours plus sans grève qu'avec une grève, et tout doit être mis en œuvre pour que cette règle ne supporte aucune exception. Le plus dur n'est pas de faire passer ce message aux organisations professionnelles, mais au management.

Les voyageurs non professionnels

Int. : *Quel intérêt représentent pour vous les voyageurs non professionnels ?*

P.-H. G. : Nous prenons bien sûr des touristes et des gens qui voyagent pour leur compte personnel, et nous faisons des promotions. Certes, notre prix est souvent plus élevé que le moins cher affiché par la concurrence. Mais, pour ce prix-là, nous offrons aux passagers un service différent, une classe économique où ils sont mieux traités qu'ailleurs, avec la sécurité d'une grande compagnie qui ne va pas les laisser se débrouiller seuls à l'autre bout du monde en cas de problème technique, ce qui, globalement, n'est pas le cas des compagnies *low-cost*. Nous refusons de nous laisser piéger en alignant nos prix. Ce que nous voulons vendre, c'est notre marque.

Les hubs

Int. : *Des voix discordantes annoncent la fin des hubs. Qu'en est-il exactement ?*

P.-H. G. : Aux États-Unis, les hubs ont été conçus initialement pour des correspondances entre moyen-courriers desservant les différents États de l'Union. Mais aujourd'hui les moyen-courriers Airbus et Boeing sont capables de voler sept heures avec de nombreux passagers, et donc d'assurer facilement des liaisons directes. Les *low-cost* dont les prix attractifs génèrent un volume important peuvent dès lors offrir à la fois un prix plus bas et un vol direct. Cela a tué les hubs entretenus artificiellement par les compagnies qui maintenaient des correspondances, alors qu'elles pouvaient faire des vols directs. Notre règle est d'ouvrir des lignes directes à chaque fois que c'est possible, pour éviter que la concurrence ne s'y installe. Mais dans la majorité des cas, nos correspondances se font entre un moyen-courrier et un long-courrier, et nous sommes loin de pouvoir créer des lignes directes dans tous ces cas-là. Ce qui est vrai aux États-Unis ne l'est pas chez nous.

Int. : *Un hub a été créé à Dubaï ; il assure essentiellement des correspondances entre long-courriers, par exemple pour relier l'Australie aux États-Unis. Pourquoi Air France n'en ferait-elle pas autant là-bas ?*

P.-H. G. : Pour se lancer dans une telle aventure, il faudrait un actionnaire assis sur un puits de pétrole ! Mais il y a d'autres raisons pour ne pas le faire : le marché local, indispensable pour assurer à terme le succès d'un hub, n'existe pas à Dubaï ; l'Australie, qui ne compte que 18 millions d'habitants, est le seul continent où nous n'envoyons pas nos avions parce que le trafic y est insuffisant ; enfin, personne n'a jamais construit un hub là où il en existe déjà un, le hub en place créant alors une véritable barrière. La ville de Chicago, la seule à posséder deux hubs, ne fait pas exception parce qu'ils ont été construits en même temps, et non l'un après l'autre.

Les low-cost

Int. : *Comment est-il possible de résister aux low-cost ?*

P.-H. G. : Nous résistons sur les bonnes lignes. Sur Genève-Paris, il y a trois ans, Swissair proposait six fréquences quotidiennes, Air France dix, et EasyJet quatre. Aujourd'hui Swissair s'est retiré, EasyJet n'a plus que trois fréquences, et Air France en assure onze. Pourquoi ? Aucun passager d'EasyJet, ni de Swissair car son hub est à Zurich, ne prend une correspondance long-courrier à Paris, alors que c'est le cas pour 60 % de nos passagers, ce qui paie la moitié de l'avion. Par exemple, un Genevois qui espère faire des économies en se rendant à Paris avec EasyJet parce que c'est moins cher – 50 euros – pour se rendre ensuite à San Francisco avec Air France – 1 500 euros – paierait donc son voyage 1 550 euros. Or, un vol Air France Genève-CDG-San Francisco ne lui coûtera que 1 200 euros. Telle est notre pratique commerciale. Comme le passager en correspondance est gratuit, il ne peut être capté par le *low-cost* !

Les *low-cost* sont cependant redoutables en point à point : EasyJet a réussi à évincer Swissair sur le Paris-Genève. Mais la partie n'est pas gagnée d'avance. Par exemple, sur Paris-Marseille, nous avons résisté à EasyJet qui a abandonné parce que le TGV est moins cher, surtout dans les derniers jours avant le départ. Nos 25 fréquences ont de tels effets commerciaux que nous captons l'intégralité de la clientèle affaires. EasyJet avec ses quatre fréquences quotidiennes n'a pas pu décoller.

Int. : *Quelle serait votre stratégie à long terme en cas d'ouverture du marché ferroviaire ?*

P.-H. G. : Notre activité à Orly est en concurrence directe avec le TGV. Mais nous bénéficions d'un effet de taille de marché qui nous permet d'y résister. Une grande entreprise française a besoin de voyages domestiques et internationaux qui peuvent représenter un volume suffisant pour que nous acceptions de lui accorder une réduction tarifaire substantielle. Si l'entreprise l'estime insuffisante, nous ne signons pas de contrat. Son seul recours est alors de négocier avec les autres compagnies pour ses voyages internationaux, mais alors elle ne pourra pas bénéficier de réduction sur nos vols domestiques. Voilà pourquoi nous voyons revenir des compagnies qui ont compris où était leur intérêt. Notre existence sur le réseau domestique nous donne du poids dans la relation avec notre clientèle, qu'il s'agisse d'entreprises ou de passagers individuels ayant opté pour la carte *Flying Blue*. C'est ainsi que nous détenons, sur le domestique, cette part de marché à laquelle nous tenons beaucoup. Si le TGV continue à se développer et s'il est ouvert à la concurrence, pourquoi ne pas envisager d'en faire l'acquisition ? C'est une idée très prospective qui peut se concrétiser. Quand Jean-Cyril Spinetta déclare qu'on pourrait un jour avoir des TGV aux couleurs d'Air France, nous faisons la une de tous les journaux.

Pourquoi un tel succès ?

Int. : *Je suis perplexe après votre exposé, parce que je cherche la variable explicative du succès d'Air France, alors que j'ai souvent entendu vanter la sagesse exemplaire des autres compagnies. J'ai le sentiment qu'il y a eu un formidable virage au moment de l'arrivée de Christian Blanc. Mais son arrivée en est-elle la cause ou la conséquence ? Quel mérite faut-il attribuer à Jean-Cyril Spinetta ? Est-il lui-même une cause ou une conséquence ? On peut se demander combien de temps va durer cette situation euphorique.*

P.-H. G. : Les faits ont été schématiquement les suivants : Air France était en crise. Christian Blanc, appelé à la rescousse, a compris comment sortir de la crise en évitant la catastrophe, et il a posé ses conditions au gouvernement, à savoir, pour commencer, le refus de tout licenciement, une aide de 20 milliards de francs, et une troisième piste à Roissy. En interne, les gens étaient démotivés ; il les a secoués et a donné toute la priorité au dialogue social. Christian Blanc a donc géré la sortie de crise. Jean-Cyril Spinetta a ensuite géré le développement. Aujourd'hui les gens de l'interne sont nettement plus motivés que ceux des autres compagnies aériennes, parce qu'ils connaissent la stratégie et les moyens d'Air France et qu'ils ont confiance en sa puissance lui permettant d'acheter beaucoup d'avions, donc d'acheter le futur. Son système de délégation les responsabilise. Leur motivation est fortement ressentie par les clients comme un signe de bonne santé de l'entreprise.

Les menaces

Int. : *Mais quelle est votre robustesse face à des facteurs externes comme la hausse du prix du pétrole, la menace de faire entrer le transport dans les quotas de CO₂, et les réactions des riverains qui subissent les nuisances liées au trafic aérien ?*

P.-H. G. : Lorsque le prix du pétrole augmente, les compagnies *low-cost* sont les plus impactées, car cela réduit en pourcentage leur différence de prix. Puisqu'Air France-KLM est déjà capable de faire front, cela lui sera d'autant plus facile que ce pourcentage se réduira. Quant à la disponibilité du pétrole, non seulement les compagnies aériennes seraient les dernières à en manquer, mais encore les prévisions pessimistes sur l'épuisement des

ressources à moyen terme ne se vérifient pas, ne serait-ce que parce que le renchérissement du pétrole permet de financer l'augmentation des coûts d'exploitation des ressources.

Les constructeurs d'avions mettent sur le marché des avions qui économisent le pétrole et émettent moins de CO₂. De ce fait, Air France, qui peut renouveler son parc avec des avions neufs, va déjà dans le sens de cette réduction.

Le hub permet d'utiliser de gros avions plutôt que beaucoup de petits. Et il vaut mieux régler le mieux possible les problèmes d'environnement sur un hub existant et éventuellement l'agrandir, plutôt que de les reproduire ailleurs avec de nouveaux aéroports. Le hub est non seulement rentable, mais il est globalement efficace.

Int. : *Quelles sont alors les menaces susceptibles de vous inquiéter ?*

P.-H. G. : Ce sont des menaces internes, comme les dysfonctionnements de l'infrastructure, mais les choses vont dans le bon sens, l'apparition de conflits entre Air France et KLM, mais nous y veillons constamment, ou des menaces concurrentielles, comme le développement à moindre coût de compagnies chinoises ou indiennes, mais nous pourrions devenir partenaires, voire propriétaires, d'une de ces compagnies. Une vraie menace, mais de long terme, serait que l'Europe perde son leadership dans le transport aérien international, au bénéfice des pays du Golfe.

Présentation de l'orateur :

Pierre-Henri Gourgeon : ingénieur général de l'armement : de 1990 à 1993 directeur général de l'Aviation civile (DGAC) ; en 1993 il entre dans le groupe Air France comme président-directeur général de Servair (commissariat aérien) jusqu'en 1996 ; président-directeur général d'Esterel (distribution électronique) de 1996 à 1997 ; président d'Amadeus France en 1997 ; président du conseil d'administration d'Amadeus International en septembre 1997 ; directeur général adjoint chargé du développement et des affaires internationales 1997 à 1998 ; puis directeur général exécutif d'Air France.

Diffusion novembre 2006