

Pierre-François Riolacci

Directeur Général Adjoint Finance Air France KLM

Quelle vision pour Air France KLM?



Résumé de l'intervention

M. RIOLACCI.- Pierre-François Riolacci partage ce constat : la situation d'Air France-KLM s'est améliorée, car le marché est dans un haut de cycle et le plan « Transform 2015 » a produit des effets positifs, sans suffire pour autant. Il est impossible de garantir des niveaux d'activité comparables entre Air France et KLM en faisant fi des paramètres économiques.

Les améliorations récentes ont peu réduit l'écart du groupe Air France-KLM avec la concurrence. Dans ce contexte, deux problématiques sont prioritaires :

- L'endettement du Groupe très supérieur à la concurrence et la faiblesse de ses marges l'exposent davantage au prochain retournement de cycle ;
- Il est indispensable de relancer l'investissement dans la flotte et les secteurs en croissance. Si le Groupe s'avère incapable de financer ses investissements d'exploitation, il devra prendre des décisions courageuses pour concentrer ses actifs (ndlr : c'est-à-dire supprimer la partie non rentable du réseau). Pour éviter cette situation, **il convient de construire un projet ambitieux permettant à Air France-KLM de participer au mouvement d'intégration sur le marché aérien mondial** en s'appuyant sur ses atouts : sa maîtrise du marché domestique, la qualité de son réseau mondial, ses marques, son portefeuille d'alliances.

Il importe donc de définir une vision commune et partagée de l'avenir. L'absence de diagnostic partagé s'explique par la perte de confiance dans le management : la gestion des conflits aboutissant souvent à des arbitrages ambigus de sortie de crise, leur mise en œuvre est alors insatisfaisante pour chaque partie, générant ainsi la défiance. M. Riolacci déplore que le management puisse parfois être amené à renoncer ou différer certaines décisions créatrices de croissance par crainte d'un mouvement social.

Les discussions devront également porter sur l'écosystème dans lequel Air France-KLM évolue et des décisions devront être prises sur plusieurs sujets, dont la flotte, le moyen-courrier et le long-courrier face à la concurrence des low cost.

Pierre-François Riolacci est convaincu que Transavia doit voler en domestique, mais ignore comment trancher la question des low cost et des hubs. Hop! tient une place importante dans la stratégie régionale. Cependant, son coût unitaire est élevé et sa compétitivité est

faible par rapport aux low cost. Elle ne saurait donc être un outil de développement sur les marchés européens. Cityhopper, de KLM, présente une compétitivité très supérieure. Le cargo apporte une contribution de l'ordre de 800 millions d'euros au chiffre d'affaire du Groupe tout en perdant 200 millions dans le système utilisé de prix de transfert.

Le modèle qui s'imposera dans les prochaines années reste incertain : il faut donc se donner le temps de travailler sur plusieurs scénarios, dans la transparence, avec des interlocuteurs prêts au dialogue. La question du dialogue social chez Air France-KLM doit permettre de s'interroger sur le comportement de chaque partie.