

Philippe Gervais

Directeur associé Sécafi

Quelle vision pour Air France KLM?



Résumé de l'intervention

M. GERVAIS.- Air France KLM agit dans un marché mondial en croissance moyenne de 5 % à 6 % par an, mais géographiquement inégalement répartie en faveur de l'Asie. Si KLM a su profiter de cette embellie du transport aérien mondial en accompagnant cette croissance, AF accuse un retard de 5 % de la « croissance atteignable ». Sans changement de stratégie, cet écart pourrait atteindre 12 % fin 2018.

Cet écart s'explique par un différentiel de compétitivité, KLM ayant conservé un résultat d'exploitation positif de 2011 à 2015, contrairement à Air France. Il faut donc réfléchir aux conditions qui permettraient à Air France de rejoindre la croissance atteignable sur le marché.

Depuis 2015, le Groupe Air France-KLM a redressé son résultat grâce notamment aux effets du plan « Transform 2015 » ; mais cette amélioration ne doit pas faire illusion, car elle s'explique aussi par la baisse du prix du pétrole et par un haut de cycle dans le secteur du transport aérien.

Or, depuis 2008, les concurrents ont aussi amélioré leur performance et accru l'écart de compétitivité en leur faveur. La rentabilité d'Air France évolue donc avec un décalage défavorable comparé à l'ensemble de l'industrie.

Malgré des avantages compétitifs (recette unitaire, maintenance et digital), la situation financière reste en effet fortement contrainte par des fonds propres particulièrement faibles et un « endettement ajusté » de 11 milliards d'euros.

Air France a ainsi cumulé 5,5 milliards d'euros de pertes lors de la dernière crise et ses marges de manœuvre financières sont désormais réduites.

Dans un environnement incertain et cyclique, l'enjeu pour les entreprises aériennes est de développer leur capacité d'adaptation. Pour un projet d'entreprise plus ambitieux, Philippe Gervais recommande d'agir sur plusieurs leviers :

- La capacité à investir ;
- La capacité à nouer des alliances ;
- Le prix de revient ;
- La capacité à prendre l'initiative sur le marché ;
- Les coûts en provenance de la sphère publique ;
- La clarification Transavia/Cargo Air France KLM.

Le Groupe doit saisir l'opportunité de la conjoncture actuelle pour se transformer.