

## Michel TEYCHENE

### Directeur Délégué Marketing Air France

**M. TEYCHENE.**- Je n'ai pas préparé d'exposé formel puisque j'ai accepté de participer au pied levé plutôt pour réagir à chaud. C'est difficile parce que les deux exposés étaient brillants et très complets. Je vais essayer de créer des formes d'interrogation, de m'insérer dans des interstices par rapport à tout ce qui a été dit.

Par rapport à l'exposé d'**Yves Crozet**, où l'on voit que le transport aérien va continuer sa belle croissance, on peut dire "c'est facile, partons tous en RTT, il n'y a qu'à attendre". Vous savez bien que ce n'est pas aussi simple !

Pourquoi ? C'est un peu comme la Bourse. On vous explique qu'investir en Bourse à 20 ou 30 ans, il n'y a pas de problème, vous allez faire fortune, sauf que vous avez peut-être quelques camarades qui ont beaucoup investi en Bourse et qui, aujourd'hui, se retrouvent un peu en difficulté. C'est un peu cela, le problème. Ce que nous avons là, c'est que je vais avoir 56 ans, j'ai encore à donner de belles années à cette compagnie mais que va-t-il se passer dans les 5, 6 années à venir ?

Quels sont les interstices ? Tout cela rebondit beaucoup sur les modèles que **Serge Martinez** nous a indiqués.

Déjà un premier élément d'interstices par rapport aux grands mouvements mondiaux, ce sont les mouvements géographiques. On le voit très bien dans ce qui est décrit par **Yves Crozet**. Les niveaux de maturité économique, les rapports à la valeur du temps ne sont pas du tout les mêmes selon les régions. Air France/KLM est implanté en Europe, la vieille Europe comme on dit. On sait très bien que la croissance sera portée plutôt dans d'autres régions, aujourd'hui. C'est un des premiers défis qui se posent à nous et à notre modèle. C'est le paradoxe des compagnies aériennes, elles sont internationales tout en étant extrêmement nationales, y compris dans la composition de leurs personnels mais aussi dans la structuration de leurs hubs. Nous sommes ancrés dans la vieille Europe, c'est un défi qui se pose à nous.

**Yves Crozet** disait "il n'y a plus de croissance de la voiture en France". C'est vrai et c'est faux. Il y a une redistribution. La SNCF aime bien dire "le TGV, c'est écologique parce qu'on ne prend plus la voiture". Lorsque vous faites une micro étude de ce qui s'est passé sur Paris/Strasbourg pour la voiture, c'est totalement faux. Les gens ne prennent plus la voiture pour faire des grandes distances mais la prennent de plus en plus pour faire des petites distances pour aller à la gare TGV. Le trafic de l'autoroute de l'Est n'a pas diminué. C'est son mode d'utilisation qui a diminué.

Il y a des transferts intermodaux et intra-modaux. C'est aussi un défi pour nous. Je viens de passer un an chez Veolia pour réfléchir au train d'Air France. Pour le moment, on a gelé le projet pour des raisons économiques et un peu plus complexes de réglementation, comme par hasard ! Là où l'organisation s'invite à nouveau dans le modèle, je vais y revenir. Parce que parmi les 27 pays de l'Union Européenne, il n'y en a que trois, dont la France, qui n'ont pas décidé d'ouvrir, de libéraliser si vous voulez, le transport de passagers ferroviaires à la concurrence. La France en fait partie, avec l'Irlande et l'Espagne, sur les 27 pays. Tous les autres ont une date d'ouverture prévue et certains l'ont déjà ouvert.

Concernant l'intermodalité, ce graphique est d'une richesse formidable sur le rapport au temps, la valeur du temps, etc. C'est une merveille, on pourrait y passer des heures.

Quelle est la finalité de la mobilité ? Une des finalités, c'est la rencontre. Or, aujourd'hui, on le dit assez, une autre forme de rencontre s'est considérablement développée face à la rencontre physique, c'est la rencontre virtuelle. Cela remet en cause notre modèle. Voilà pourquoi en

particulier dans le nouveau projet moyen-courrier, NEO, nous remettons en cause la valeur de la fréquence des dessertes moyen-courrier. Pourquoi ?

Parce que nous avons observé que nous pouvions vendre très cher le fait d'avoir des avions cadencés toutes les demi-heures ou toutes les heures sur l'Europe mais, aujourd'hui, si un homme d'affaires doit attendre une heure à l'aéroport, ce n'est pas dramatique avec son lap-top Internet. Car il va faire exactement ce qu'il se serait précipité de faire à son bureau, après avoir pris l'avion.

On a une valeur du temps qui est modifiée aussi par rapport à ces outils dit nomades, en tout cas à la mobilité virtuelle qui a aussi un impact et qui nous oblige à revoir les choses. Le transport aérien croît mais vous voyez que dans cette croissance, il y a pas mal de perturbations.

Un élément formidable dans ce qui nous a été présenté, c'est cette opposition du marché et de l'organisation. Que se passe-t-il en ce moment ? Il y a des gens qui sont à Copenhague. C'est quelque chose que je sentais depuis longtemps et que je n'arrivais pas à exprimer, mais que le modèle qui nous a été présenté exprime remarquablement bien : l'opposition de l'organisation au marché. Nous avons vécu une période post-thatchérienne et reaganienne où le marché est devenu extrêmement dominant. J'enfonce une porte ouverte. Quelque part, le modèle low cost... La démonstration qui vient de nous en être faite par **Serge Martinez** est un peu lourde ! On se la prend en pleine figure, quand même ! On le savait, mais rassemblé et aussi bien formalisé, on voit bien que c'est une organisation qui est hypermarché. Tout est jetable et les écarts sont très considérables. Ce qui est typique d'une organisation : les inégalités, pour prendre un terme un peu social, sont considérables.

L'organisation veut se venger. Elle essaie de trouver, aujourd'hui, les voies de sa vengeance face aux marchés.

Aujourd'hui, il est clair que la voie la plus moralement légitime de la vengeance, c'est l'écologie. Je suis frappé d'ailleurs de voir combien d'anciennes personnes qui étaient socialistes, communistes, etc., se sont aujourd'hui reconverties sans problème dans l'écologie. Ils ne doutent pas du réchauffement climatique. De toute façon, ils n'en savent rien, ils ne sont pas scientifiques, n'ont pas étudié le sujet, mais ils y croient. Ils y croient parce qu'il faut y croire, parce que c'est le moyen pour que l'organisation reprenne le dessus sur le marché. C'est **LE** moyen.

Cela aussi est un défi et peut être une opportunité par rapport au modèle low cost éventuellement. Vous savez très bien que **Michael O'Leary** est un show man extraordinaire qui manie l'insulte remarquablement, mais c'est moins la Direction d'Air France ou de British Airways qu'il insulte que Bruxelles et l'écologie. C'est l'ennemi. Pourquoi ? Parce qu'il sait bien que le défi vient de là. Cela peut être une opportunité pour nous par rapport à tout ce qui a été dit et finalement cette injustice dans les réglementations, ce qui nous est imposé, et qui ne l'est peut-être pas autant aux low cost par les régulateurs. Je vais un peu vite.

Cela peut être aussi un défi parce qu'aujourd'hui, on ne peut pas se poser des questions par rapport à cette courbe d'accroissement du transport aérien, de quel va être le poids de cette vengeance de l'organisation, au travers de l'écologie, pour peser sur cette croissance. Un petit film a été fait, je ne sais pas si c'est par Greenpeace ou WWF, un de ces organismes dont on ne peut plus rien dire aujourd'hui, c'est la nouvelle Eglise... Ce film sur Internet est assez impressionnant, il s'appelle *flying stupid*. Par je ne sais quelle acrobatie de calcul, il dit que chaque fois que vous prenez un avion, vous tuez un ours blanc ! On voit des avions qui volent et, de ces avions, tombent des ours blancs qui s'écrasent en sang dans les rues pour frapper les gens. C'est plutôt fort, on sort un peu secoué. *Flying stupid*.

Quel va être l'impact aussi de cela sur ces courbes de croissance ?

Vous voyez que nous avons beaucoup de questions. Nous essayons d'avoir des débuts de réponse, nous sommes payés pour cela.

J'ai aussi averti Philippe Cadorel que je ne voulais pas être invité pour être la parole officielle d'Air France. Je ne voudrais pas lire "Air France a déclaré que". D'abord, je ne suis pas la parole officielle d'Air France. Je pose plus des questionnements et j'ai pris aussi l'engagement de vous parler un peu avec mes tripes, des choses que je sens, que je vois. Ce n'est pas forcément le discours officiel. Généralement, dans cette maison, c'est extraordinaire, on dit une chose et le lendemain dans *La Tribune*, il y a un titre. Je ne sais pas comment cela marche, c'est toujours dans *La Tribune*. Votre PowerPoint est publié dans *La Tribune*. Je ne voudrais pas qu'on lise demain "Air France a dit".

Mon sentiment sur le moyen et court-courrier, je sais que ce que je vais dire est violent par rapport à ce que vient de nous présenter Serge. Il n'y a pas à s'interroger à quoi va ressembler un avion moyen-courrier dans 5 ou 10 ans. Quel type de siège, quel type de service ? La messe est dite ! Je ne dis pas que ce sera le modèle low cost mais c'est quelque chose qui va y ressembler fortement, qui déjà y ressemble fortement. Plus le train.

Pourquoi ? Reprenez le somptueux modèle temps/valeur d'**Yves Crozet**, tout est écrit là. Pourquoi est-ce que sur Paris/Lyon, il n'y a plus d'avions ? Reprenez le modèle temps. Il y en a encore quelques-uns pour la correspondance, pour des raisons de commodité, mais c'est tout. Partout où il y aura des liaisons TGV grassement subventionnées comme elles le sont actuellement, voilà. Problème : c'est de savoir. Ce que nous avons découvert lorsque nous avons travaillé avec Veolia c'est que les péages constituent 50 % du coût complet du train. RFF, dont vous êtes administrateur, commence à dire à la SNCF "l'an prochain, les péages vont augmenter de 10 %", parce qu'il va falloir que RFF rembourse un jour.

**M. CROZET.**- Elle n'y arrivera jamais !

**M. TEYCHENE.**- Ce sont les contribuables qui remboursent, mais bon ! Il y a quand même des incertitudes de ce côté. D'une manière générale, partout où il y aura des TGV performants, l'avion aura des difficultés. Là, la messe est dite.

On ne se pose pas énormément de questions sur le modèle moyen-courrier de demain. La vraie question est : comment y arriver ? Comment trouver en interne les forces pour ne pas imiter l'espèce d'horreur présentée par Serge ? Encore que certaines choses ne sont pas horribles. Quand on calcule le pétrole, beaucoup de choses sont plutôt brillantes. J'ai toujours trouvé brillant sur le moyen-courrier de descendre par deux portes plutôt que de faire la queue pour prendre une seule porte et prendre un Jetway. C'est mieux à Nice qu'à Valenciennes mais à Valenciennes, il n'y a pas d'avions !

Je vais même être brutal. Peut-être pas en Europe mais aux Etats-Unis, il n'y a plus de modèle low cost.

Ce que nous a présenté **Yves Crozet** s'arrêtait en 2004 mais depuis 2004, tout a changé aux Etats-Unis en termes de coûts. Aujourd'hui, les coûts de Southwest... Soit dit en passant, le modèle de Southwest, n'est pas le modèle d'easyJet. Loin de là ! Chez Southwest qui est la première grande low cost, les coûts au siège sont plus élevés que ceux de Delta ! Il n'y a plus de modèle low cost aux Etats-Unis. Je parle d'un point de vue low cost, coût. Il reste toujours un modèle low cost en termes d'exploitation, système de hub ou pas, système point à point. Cela reste valable. C'est lourd comme choix, c'est important.

Le terme low cost est faux aux Etats-Unis. C'est un peu le problème de l'être humain : il a toujours du mal à rattraper la réalité, toujours un peu en retard. Il regarde les choses qu'il ne

voit pas. Il faut voir clairement qu'aux Etats-Unis, il n'y a plus de low cost. C'est quand même un signe.

La messe est dite. Il va y avoir des modèles, au sens du coût, au sens de la valeur d'usage que va donner le client, qui doivent converger. Toute la difficulté pour Air France, c'est par rapport à son modèle qui est un modèle de hub, difficulté porteuse de coût, et à son système social, de savoir comment aller vers cela sans tomber dans cette espèce d'horreur qu'on a vue. Ceci peut-être en s'appuyant aussi sur l'organisation pour essayer d'influer sur les autres.

Je viens de voir une étude préparée par les équipes de **Bruno Matheu**, qui va être envoyée à Bruxelles sur le modèle Ryanair pour dénoncer tous les flux financiers qui convergent sur Ryanair. Il y a plusieurs moyens de lutter. La messe est dite. Je suis au marketing donc je m'interroge sur ce qu'on donne à manger, comment on assied les gens, etc. Sur le moyen-courrier, il y a encore beaucoup de travail, en particulier côté Air France-KLM sur la liaison entre la mobilité virtuelle et la mobilité physique, entre les e-services, la biométrie, etc., pour donner de la fluidité. C'est un modèle où le client fera de plus en plus de choses. C'est ce que j'appelle un modèle d'autonomie accompagnée.

C'est un terme que j'avais inventé quand j'étais à la formation. Je disais qu'il fallait faire grandir les salariés dans l'autonomie accompagnée. Je vous ai dit que j'avais fait du marketing mais aussi de la formation en marketing. C'est la même chose pour nos clients. En matière, surtout de moyen-courrier, il faut les faire grandir dans l'autonomie accompagnée.

Qui aurait pensé –on en aurait eu des réunions à Air France– qu'un jour le client aimerait s'enregistrer lui-même ? Il aime aujourd'hui : je pars demain à Amsterdam, je serais malade si je ne m'étais pas enregistré sur Internet. J'arriverais dans un état de panique à l'aéroport... ! J'aime, quand je rentre le soir, chez moi, me mettre sur Internet pour aller m'enregistrer. Je l'aime et mes clients l'aiment.

On est dans un modèle d'autonomie accompagnée et là, il reste beaucoup de progrès à faire sur le moyen-courrier en particulier. Il y a encore des choses à développer et à faire progresser mais globalement, la messe est dite.

Sur le long courrier : heu... ! Ne me demandez pas de vous décrire à quoi vont ressembler les avions dans 5 ou 10 ans ! J'ai été, il y a 20 ans, chef de produit "le Club". Le Club, c'était la classe Affaires de l'époque, et elle avait un siège à 38 pouces. Cela ne vous dit rien ? La C38, cela ne vous dit rien ? Je vous parle des pouces parce que ce qu'on vend, c'est du temps et de l'espace. C'est ce qui coûte cher dans les avions.

La première classe de l'époque était à 52 pouces. Notre J aujourd'hui est à 60 pouces.

Je dis souvent qu'on a pu constater que l'évolution du pitch de notre produit Affaires, comme dans les grandes compagnies majors, avait grossi au rythme de la bulle financière.

Où est la bulle financière, aujourd'hui ? Que va-t-il se passer après la crise ? L'autre jour, je suis parti à Amsterdam, j'ai pris des journaux, comme d'habitude. Il y avait marqué : « record des primes payées à la City : 14 milliards de dollars. » Je ne dis pas que c'est bien ou mal, je ne rentre pas dans la moralité, ne me demandez pas cela. Je me dis "alors, la J va continuer à grossir s'ils ont plein de primes à nouveau". On peut se poser des questions.

On les fera payer d'ailleurs par le succès de notre Premium voyageurs, celle à 38 pouces.

C'est un succès de crise mais ne va-t-il pas y avoir une réorganisation ? Des espèces de super premières qui ont été mises par Emirates : le prix du siège, c'est le prix d'une Ferrari ! Pour la clientèle d'Emirates ou de Singapore Airlines : Air France a décidé de ne pas le faire, c'était juste avant la crise. Ouf ! Qu'est-ce que cela va devenir ?

Je rassure Serge, on a aussi passé des accords avec des petits jets pour les prendre au pied de l'avion ! Mais avant la crise, le business Jet avait une croissance à deux chiffres ; aujourd'hui, il a une décroissance à deux chiffres. Ces interrogations pèsent surtout sur le long-courrier. Le moyen-courrier : la messe est dite.

Mon intervention est, je le crains, un peu décevante, car je pose plus de questions que je ne donne de réponses. Arriver à se poser des questions, c'est déjà peut-être se mettre en position ! Je vous rassure : avec **Bruno Matheu**, on travaillait l'autre jour sur les deux grands projets de l'année. Un des deux est la remise à plat de notre système long-courrier. Donc, nous allons retravailler ; nous avons bien intégré les choses.

Nous sommes quand même très à l'écoute de tous les signes macro-économiques, les signes à long terme, le rapport au temps, etc. Nous sommes obligés aussi de travailler sur des temps plus courts, Monsieur **Crozet**. **Henri Sauvart**, un des directeurs généraux d'Air France, avait une manière de dire en se remontant la ceinture "oh ! Le long terme, le long terme, si on n'est pas mort avant !" On est quand même un peu dans cette problématique. Mon intervention a été courte mais en posant quelques questions.

**M. CADOREL**.- Merci Michel. Je vous propose d'ouvrir le débat.