



## Conférence-Débat

# "AIR FRANCE : HISTORIQUE ET PERSPECTIVES"

**Mardi 20 mars 2012**

*Exposé de Vincent Bamberger (Managing Director, Arthur D. Little)*

**M. BAMBERGER.** - Bonjour à tous. Nous avons essayé de dresser les différents modèles qui selon nous, sont en train d'émerger dans le ciel mondial. Certes, ce sont des modèles un peu caricaturaux mais dans cette présentation, j'ai souligné un certain nombre de traits que l'on voit se dessiner dans le ciel.

Pour commencer par un message positif, vous êtes dans un secteur qui a une tendance globale à faire 4 % de croissance par an. Votre secteur n'est pas en récession. Bien entendu, il faut se méfier des moyennes. La croissance est très différente en fonction des régions. Dans cette courbe et ce graphe, nous avons noté le nombre d'habitants de notre planète et le nombre de personnes qui passent dans un aéroport dans le monde.

Vous voyez que les deux courbes se croisent à peu près en 2020. Les aéroports vont "traiter" autant de passagers qu'il y a d'habitants sur la planète vers 2020. Nous sommes sur une croissance du nombre de passagers passant dans les aéroports de l'ordre de 200 millions par an, ce qui n'est pas négligeable.

Ensuite, malheureusement, c'est la mauvaise nouvelle, dans la chaîne de valeur entre les aéroports, les constructeurs d'avions, les motoristes et les compagnies aériennes, les compagnies aériennes restent "le maillon pauvre" de la chaîne, pour la raison assez simple que les barrières à l'entrée pour être une compagnie aérienne sont tombées les unes après les autres. Tout d'abord, depuis les années 70, ces barrières à l'entrée et les droits de trafic tombent.

En termes capacitaires, on sent bien qu'il y avait à un moment donné, des risques capacitaires entre autres en Europe, on rentre dans une période entre SESAR<sup>1</sup>, **Fraport et Munich** des nouvelles pistes, un ajout de capacité.

En termes d'avions, on a des avions disponibles, le leasing a explosé : on est passé de 9 à plus de 35 % de flotte leasing.

On a un système d'information qui auparavant, était une barrière d'entrée forte. Maintenant, il reste assez accessible entre autres avec Internet, qui permet de faire des comparatifs. Enfin, les capitaux sont assez accessibles, en tout cas pour des groupes avec une forte dynamique.

L'un dans l'autre, l'ensemble des compagnies aériennes IATA, dans les 15 dernières années, ont globalement perdu une dizaine de milliards de dollars. C'est un coût d'un milliard par an. Cela reste un secteur qui est déjà extrêmement compétitif et la mauvaise nouvelle, c'est qu'il restera très compétitif dans le futur.

Je vous propose après cette courte introduction, de nous projeter dans le futur pour identifier, selon nous, quels seront les différents modèles qui existeront dans le ciel. J'aimerais revenir sur la période 2000-2010 qui représente, pour nous, les prémices de cette nouvelle ère et ensuite, esquisser des pistes de solution pour les compagnies aériennes d'une façon générale, même si chacun détient des pistes et des solutions qui lui sont propres.

2010-2020, on appelait cela l'ère de l'hyper-concurrence.

J'ai aussi choisi trois périodes. La première période, je l'ai appelée l'ère des monopoles, c'était l'émergence du transport aérien. La deuxième période, la concurrence continentale, et enfin l'hyper concurrence.

Le monopole. Si on prend le pétrole, de 1950 à 1980, on était dans l'abondance et dans la stabilité. Sachant que ces deux adjectifs sont importants. Ce n'était pas cher et c'était stable, donc prévisible.

---

<sup>1</sup> Single European Sky Air Traffic Management

Dans la deuxième période 1980-1990, et on verra pourquoi on l'appelle la concurrence continentale, on a commencé à rentrer dans de l'incertitude et de la volatilité, de façon beaucoup plus marquée et on pense que dans la période à venir, on entrera dans une ère de rareté. Le seul débat que l'on peut avoir, c'est le thème de la volatilité et de la spéculation. Va-t-on rester dans un niveau de volatilité que l'on connaît aujourd'hui ? Par contre, en termes de niveau de prix, on pense que le pétrole va continuer à augmenter avec un rythme soutenu.

En termes d'avions, nous étions dans la première période, à l'époque du 747, et donc du jet long-courrier, qui a favorisé le décollage du transport aérien.

1980-2010, c'est bien entendu l'ère du moyen-courrier, un élément extrêmement fort en termes d'offre.

Enfin, la période qui vient, entre le Boeing 787 Dreamliner, l'Airbus 350, le Boeing 777 et l'Airbus 380, on arrive à un certain nombre d'innovations sur le long-courrier. C'est ce qui change un peu la donne et rend le monde plus petit comme la concurrence plus forte.

En termes de richesse et de mobilité, on est passé d'un produit de luxe, la période jet-set, dans lequel si je reprends mon indicateur d'habitants passant dans les aéroports, nous sommes passés de 2 % à 30 % de la planète qui passe dans un aéroport tous les ans, à ce que l'on peut appeler du *mass market*. C'est l'époque des low cost et on passe de 30 à 80 %. Quand on dit "*mass market*", on est capable de lire avec une segmentation assez facile le consommateur.

Maintenant, nous sommes rentrés dans ce que l'on a appelé "*hybrid and fragmented client*", ce qui veut dire que le client ne reste pas stable. Il peut prendre Ryanair et aller dormir dans un hôtel 5 étoiles. Vous pouvez avoir un comportement de voyage très différent en fonction du moment de votre vie, du moment de l'année, de ce que vous êtes dans le monde professionnel ou privé, en fonction du type de voyage que vous voulez faire. Nous sommes dans un moment où la fidélisation, l'identification et le « tagage » du client est beaucoup plus difficile.

L'ensemble géographique économique dominant, en première période, c'étaient les nations. C'est ce qui faisait les marchés. En deuxième période, c'est sur les continents et enfin en troisième période, on entre dans un monde très global de mégapoles. Le trafic est possible entre ces métropoles, rendant économiquement viable du trafic important entre les mégapoles, surtout avec l'arrivée de ces appareils.

En termes de droits de trafic, la dérégulation continue, en premier au niveau des continents et ensuite, au niveau mondial.

Quelques illustrations sur ces différents points.

Si on prend le pétrole, cette courbe illustre bien la tendance de fond. Certes, on a du mal à faire l'hypothèse entre 80 dollars ou 130 dollars. Quand on regarde ce qui s'est passé entre cette période d'abondance et de gratuité et la période d'incertitude et de volatilité, on voit que c'est un poste qui reste extrêmement difficile à prévoir, d'une part mais d'autre part, nous ne sommes pas dans un phénomène conjoncturel, selon nous et beaucoup de prévisionnistes, qui consisterait à dire que le pétrole va redevenir abondant et donc retrouver un prix plus bas qu'aujourd'hui.

En termes de mégapole, on voit bien ces méga-cités, ces gros pôles d'activité qui se créent au niveau du monde. Alors qu'il y a quelques années, on lisait le monde par le prisme des pays, il y a encore très peu de temps, par le prisme des continents, et on commence à le lire par celui des mégapoles.

À titre illustratif, il me paraît intéressant de montrer que le PIB de Tokyo est le même que celui de l'Espagne. Cela illustre bien mon propos et quand on regarde le niveau de Tokyo par rapport à celui de la Grande-Bretagne, on voit bien que nous ne sommes pas très loin finalement en termes de PIB.

De la même façon, Paris rentre dans ces méga-cités. Le PIB de Paris est plus haut que celui de la Belgique, comme vous le savez sans doute. Cela rend les trafics et le commerce entre ces méga-cités évidemment extrêmement possibles et attractifs surtout avec du long-courrier économique.

En termes de modèle, on ne se refait pas, je suis consultant, vous avez donc droit à une matrice ! Nous avons mis en avant sur l'axe vertical, les sujets de production. Est-ce que l'on fonctionne en correspondance avec du hub ou va-t-on de point à point ? Sur l'axe horizontal, est-on orienté plutôt moyen-courrier ou moyen/long-courrier ? Ou fait-on du long-courrier point à point ou long-courrier/long-courrier, si on est dans une logique de hub ?

Nous avons vu l'émergence de purs *players* dans chacune de ces cases. Si on prend ce que l'on a appelé les *transit airlines*, on a beaucoup de mal à trouver des noms entre *virtual hub* et *transit airline* mais l'idée de Qantas ou d'Emirates est quand même d'être un hub relativement virtuel mais qui permet, par sa position géographique, d'avoir cette logique de hub plutôt long-courrier/long-courrier. Si vous prenez les low cost, bien entendu, vous êtes dans du point à point moyen-courrier. C'est ce que l'on appelle les *continental airlines*. On a une domination sur le point à point moyen-courrier du modèle low cost qui s'avère, pour nous, le modèle dominant aujourd'hui.

Sur le long-courrier, on a des *megacity airlines* ou du point à point long-courrier comme Cathay Pacific, un bon exemple de compagnie se positionnant sur ce type de segments.

Et nous avons les *majors* qui ont été généralistes, qui ont couvert l'ensemble des segments et qui de fait, se trouvent dans un champ concurrentiel extrêmement difficile, puisqu'elles sont sur les bords de ce carré, attaquées de toutes parts. Dans ce monde concurrentiel, les généralistes et les *majors*, du fait de l'émergence de ces nouveaux modèles, se trouvent dans des situations difficiles et très compétitives.

On pense que ce modèle pourrait se diriger vers un autre modèle dans lequel un quatrième acteur se crée, que l'on a appelé les *gateway airlines*. C'est le modèle *hub and spokes* centré sur un continent, avec des systèmes d'alliance que vous connaissez parfaitement et potentiellement, des alliances qui peuvent exister entre ces quatre modèles en termes de *feeding* de hub ou sur d'autres logiques d'alliance.

Par contre, la capacité de rester généraliste sur l'ensemble de ces carrés nous paraît un challenge très compliqué et il faut arriver à trouver sa vocation en étant assez centré sur un de ces carrés.

Je ne vais pas passer trop de temps sur ce transparent qui est compliqué mais quand on regarde concrètement en 2010, à la fois l'aspect "revenu" et l'aspect "coûts", on voit que ces différents modèles ont des revenus et des coûts sensiblement différents en termes de structure et de niveau.

Dans un panel de généralistes, à la fois en termes de revenu et en termes de coûts, on a les mêmes coûts que les revenus, ce qui vous donne une idée des marges. Mais le grand message dans ce transparent, est plutôt que l'on ne peut pas se transformer en un *continental airline*, quand on est un généraliste. Chaque business modèle a ses propres structures de coûts et de revenus assez marquées, de fait.

2000-2010 : les prémices de cette nouvelle ère

On a délimité cette période en se demandant si elle illustre bien l'avènement de cette nouvelle ère.

Une analyse nous frappe quand nous regardons le nombre de routes sur une semaine type à partir de l'Europe. Quand on fait cette analyse à partir des OAG, on s'aperçoit qu'entre 2005 et 2010, on a, sur le moyen-courrier, +32 % en termes de nombre de routes ouvertes et sur l'intercontinental, +28 %. On voit bien que cette globalisation du monde et cette ouverture des continents vers l'international est de plus en plus marquée. On voit bien que la nation n'existe quasiment plus. Le

sujet de la nation dans le transport aérien ou la compétition au niveau de chaque nation est beaucoup moins important que ce qui se passe au niveau d'un continent.

Le thème de la marque est aussi un sujet compliqué mais sur lequel on voit l'émergence –c'est ce qui s'est passé dans la dernière période– d'acteurs qui ne sont plus nationaux. EasyJet, Ryanair. Pour Ryanair qui est Irlandais, 9 % des sièges offerts sont au départ de l'Irlande. Pour easyJet, une petite quarantaine de pour-cent à partir de la Grande-Bretagne. Et Vueling est en train de fortement descendre son activité au départ de l'Espagne.

On a l'apparition aussi d'un certain nombre de compagnies qui ne sont plus des compagnies nationales mais plutôt continentales.

Dans cet esprit, en prenant cette carte du monde, ce qui peut se dessiner, ce sont ces quatre modèles coexistant :

- Les *gateway airlines*, modèle dans lequel on met des alliances, qui consistent à massifier le trafic sur les hubs et relier les continents.
- Des *continental airlines* dont l'objectif est de faire le trafic point à point moyen-courrier.
- Ce que l'on a appelé les *transits airlines* qui sont globalement les compagnies du Golfe avec du point à point long-courrier B, avec un business modèle qui est compliqué à décrypter mais qui de fait, s'avère exister et vient faire de la concurrence à toutes les autres compagnies.
- Enfin les *megacities airlines* avec Cathay Pacific en capacité de dire "on lie les mégapoles et on a suffisamment de trafics pour utiliser des Boeing *dreamliners* ou des A350 de façon efficace et venir capter et être en concurrence avec les premiers acteurs, les *gateway airlines*".

2012-2015 : l'offre, au-delà de la domination et de la séduction pour créer de la valeur.

Voilà le type de modèle que l'on voit se dessiner qui permet, par rapport à la réflexion qu'il y avait eu sur le *hub and spokes* ou sur les low cost, de dessiner les réflexions stratégiques pouvant se poser aux différentes compagnies aériennes.

Ensuite, se pose la question de la mutation et du positionnement que l'on peut avoir.

Nous avons là une grille de lecture qui s'adapte assez bien à ce qui s'est passé dans les compagnies aériennes et qui correspond à mes trois périodes.

Une période de stratégie de domination, extrêmement agréable quand on arrive à la maintenir, et les barrières d'entrée suffisantes. C'est la stratégie du tout monopole qui permet d'avoir une force suffisante pour imposer son prix sur un marché. On essaie de maintenir des barrières fortes, d'éviter l'entrée de concurrents et du coup, on arrive à imposer son prix, son service et son produit au marché.

La Ford T pour reprendre un exemple passé, mais pour ceux qui essaient de négocier des contrats ou essayaient de négocier (cela change un peu) avec EDF, cela pouvait être la même chose et la vie du passager au début des années 80 était aussi dominée par Air France. Il n'y avait pas d'autre solution que de prendre ce transporteur.

Le deuxième type de stratégie, c'est ce que l'on a appelé la séduction, la sur-promesse. Cette capacité d'arriver à faire rêver, quitte à ne pas respecter complètement sa promesse. C'est l'avènement du marketing. L'Oréal est un bon exemple de sur-promesse. J'espère que personne dans la salle n'est actionnaire ! Personnellement, moi qui achète des shampoings L'Oréal, je ne me prends pas pour **Claudia Schiffer**, même si je le vauds bien !

De la même façon, quand on dit "le ciel doit être le plus bel endroit sur terre", si vos sièges ne sont pas pleins, si vous n'offrez pas un niveau de service exceptionnel et tous ces attributs que l'on peut

attendre de ce slogan, vous êtes de fait dans la sur-promesse, et malheureusement, avec Internet et la fluidité des informations, on l'apprend assez vite et cela peut faire des dégâts.

Enfin, il y a une dernière stratégie que l'on a appelée la stratégie de la valeur, qui est davantage de revoir cette notion de client via les attributs. Quelle valeur donnent les clients à chaque attribut ? On voit bien que dans ce mouvement entre mes trois périodes, un des éléments majeurs est le risque d'un transport aérien qui devient une commodité ; ce qui s'est passé dans le moyen-courrier, où on est passé d'un produit "un peu de luxe" à un produit où la seule chose qui compte, c'est d'avoir un transport sûr, bien entendu, mais un peu comme on prendrait le bus.

Ce phénomène de la valeur et de la perception du consommateur de la valeur qui lui est offerte est devenu un élément extrêmement fort pour l'ensemble des secteurs, compte tenu de la transparence des prix et des services qui existent au niveau mondial via, entre autres, Internet.

J'ai pris quelques exemples à la fois d'entreprises qui sont sur de la valeur et celles qui se sont transformées par cette logique de valeur.

Quand elles sont sur la valeur, ce sont des entreprises qui sont sur un segment de marché mais vous ne les lisez pas comme étant dans un segment de marché en adressant un client.

Je parlais des clients hybrides, vous allez trouver beaucoup de clients différents chez Mac Donald. En fonction du moment de la journée ou de votre vie, vous allez vous y rendre ou pas. Mac Donald est arrivé à s'adapter à la situation européenne, en réfléchissant aux attributs que souhaitait trouver un client. Cela ne va pas être le produit hamburger mais d'autres attributs comme manger rapidement ou relativement sainement, manger pas cher, en famille, c'est une adaptation qu'ils ont faite. Ils se sont recentrés sur l'expérience client qu'ils voulaient donner.

Pour les utilisateurs des capsules Nespresso, ce business modèle a joué sur le goût et l'aspect pratique, après avoir réfléchi à ces attributs importants qui font leur succès.

Ce que l'on a appelé l'hyper-concurrence veut dire qu'il faut arriver à se centrer sur un modèle et à être extrêmement bon sur ce modèle, en réfléchissant aux attributs que l'on veut servir mais aussi à ceux que l'on ne peut pas servir, parce qu'on sera moins efficace que les concurrents.

Pour conclure, nous avons le sentiment que dans le transport aérien, l'équation compliquée est la capacité de traiter quels sont les bons attributs de l'offre qui auront de l'importance pour les passagers qui, encore une fois, ne sont pas uniformes ni toujours les mêmes. Quelle expérience client veut-on donner ? Quelle cohérence a-t-on par rapport à son positionnement ? Si on n'est pas une compagnie low cost, on n'a pas besoin de donner un produit low cost et si on n'est pas une compagnie Emirates, on n'a pas besoin de donner un produit Emirates. C'est un problème de cohérence avec le positionnement que l'on souhaite avoir.

Il faut trouver les attributs qui permettent de se différencier par rapport à la concurrence, de façon à être sûr de surperformer sur un nombre suffisant d'attributs correspondant à un marché. La capacité à trouver ces attributs, à les sélectionner et à surinvestir sur eux est un point important.

La sélection de ces attributs est très liée à l'outil de production. Votre outil de production est assez peu flexible, entre autres dans des compagnies main spot, puisque contrairement aux compagnies point à point qui bénéficient d'une flexibilité beaucoup plus importante, lorsque la demande baisse, on peut toujours mettre des avions au sol, sur du main spot, c'est plus compliqué.

La question derrière est : sur quels thèmes faut-il être meilleur que les concurrents et sur lesquels cela ne sert à rien de trop se battre ? Bien entendu, cela ne veut pas dire qu'il faut être mauvais sur les attributs que l'on ne sélectionne pas, mais il y en a certains sur lesquels vous devez être bien meilleur que d'autres.

Tous les thèmes de réflexion que l'on peut avoir au sein du cabinet sur ce sujet et pas uniquement dans l'aérien mais dans tous les secteurs confrontés à l'hyper-concurrence, c'est de se refocaliser sur l'expérience client et d'arriver à sélectionner les attributs sur lesquels on veut surperformer par rapport à la concurrence, dans une logique cohérente par rapport à un positionnement stratégique qui est le modèle que l'on vise.

Voilà donc les messages que je souhaitais vous transmettre.