

# La compétitivité d'Air France

Air  
France

Compagnie Yoyo



# La compétitivité d'Air France

Le conseil d'administration de la compagnie aérienne Air France-KLM a [nommé le 15 mai 2018] une nouvelle direction après la démission de l'ancien PDG, Jean-Marc Janaillac. Celui-ci jugeait les revendications salariales des syndicats incompatibles avec le redressement de la compétitivité du groupe. Le personnel d'Air France a observé 15 jours de grève depuis le 22 février qui ont coûté au moins 300 millions d'euros, selon la direction.

---

## L'ACTU

Le 4 mai, le PDG d'Air France-KLM, Jean-Marc Janaillac, a démissionné après le rejet, lors d'une consultation des salariés, d'un projet d'accord salarial soumis par la direction. Celle-ci proposait une hausse de 2 % des salaires en 2018 puis de 5 % les trois années suivantes, tandis que l'intersyndicale regroupant 10 organisations réclamait une augmentation de 5,1 % en 2018. « **Air France n'a pas les moyens d'augmenter brutalement ses coûts** », a déclaré le PDG le 20 avril. « **L'enjeu c'est la survie de la compagnie qui risque de disparaître si elle ne fait pas les efforts de compétitivité nécessaires** », a affirmé le ministre de l'Économie, Bruno Le Maire, le 6 mai, deux jours après les résultats de la consultation.

La compagnie doit faire face à une concurrence multiple : entités européennes issues de regroupements (comme IAG qui réunit notamment British Airways et Iberia), compagnies à bas coût sur les moyens courriers, compagnies des pays du Golfe sur les longs courriers. Hier, le conseil d'administration d'Air France-KLM a nommé à la présidence, par intérim, Anne-Marie Couderc, ministre déléguée chargée de l'Emploi de 1995 à 1997 et dirigeante de l'entreprise de distribution de presse Presstalis de 2010 à 2017.

---

## L'ÉCLAIRAGE

### Comment se définit la compétitivité ?

Contrairement à d'autres concepts liés à la performance (productivité, rentabilité), **la compétitivité** ne répond pas à une définition et à une mesure précises. Elle est le plus souvent décrite, pour une entreprise, comme sa **capacité à faire face à la concurrence et à maintenir ou augmenter ses parts de marché (part dans les ventes totales)**. « Il n'y a pas de définition très claire. Il existe peu d'études et de recherche sur cette notion même si elle est très présente dans le débat public », explique à Brief.eco Charlotte Emlinger, économiste spécialiste du commerce international au Centre d'études prospectives et d'informations internationales, un centre de recherche. **La notion s'applique non seulement aux entreprises, mais aux pays, aux territoires ou aux filières.** « On ne met pas la même chose derrière pour une entreprise et pour un pays », explique Charlotte Emlinger.

### Qu'est-ce qui différencie la compétitivité prix et hors prix ?

**Adam Smith et David Ricardo** considèrent que le commerce international, dont ils ont été les premiers théoriciens aux XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles, a pour avantage de permettre une baisse des coûts de production grâce à la **spécialisation des économies**. Pour eux, le prix d'un bien est l'élément essentiel de la compétitivité.

Dans les années 1980, l'économiste américain **Paul Krugman** met en avant la demande de diversité de la part des consommateurs. Il estime ainsi que la seule prise en compte du prix ne peut expliquer les flux commerciaux entre les pays, par exemple le fait que la France importe des BMW, mais exporte des

Peugeot en Allemagne. Naît ainsi la distinction entre deux types de compétitivité : la **compétitivité prix** représente la capacité à produire à un coût inférieur à ses concurrents pour un même niveau de qualité. Elle dépend notamment du niveau des salaires, des marges des producteurs et du taux de change (pour les entreprises qui exportent). La **compétitivité hors prix** repose sur les caractéristiques de l'offre, indépendamment du prix : qualité, innovation, design, image de l'entreprise, etc.

### **Quelle est la situation d'Air France-KLM ?**

« **En termes de compétitivité, nous sommes à la traîne par rapport à nos concurrents et notre structure de coûts est encore trop élevée** », avait déclaré en octobre 2016 le PDG d'Air France-KLM devant des journalistes à Berlin. Si le groupe a réalisé un résultat d'exploitation (résultat dégagé par l'activité de l'entreprise) positif en 2017, son taux de marge (résultat d'exploitation rapporté au chiffre d'affaires) est limité à 5,8 %, contre 8,4 % pour Lufthansa et 13,1 % pour IAG. Au premier trimestre 2018, le groupe accuse une perte d'exploitation de 118 millions d'euros, prenant en compte l'impact des premiers jours de grève. Un rapport de la Cour des comptes de 2016 avance plusieurs propositions pour améliorer la « compétitivité du transport aérien ». Il relève en particulier « l'opacité » du financement des compagnies des pays du Golfe persique et réclame que soit négociée avec eux une « concurrence loyale ».

---

### **POUR ALLER PLUS LOIN**

#### **La compétitivité en dessin.**

De quoi dépend la compétitivité des entreprises ? La série « Dessine-moi l'éco », qui expose les grands concepts de l'économie sous forme de dessins animés et explicatifs, passe en revue tous les facteurs de la compétitivité prix et hors prix.

#### **Péplum au Bangladesh.**

Bernard Chonchon, homme d'affaires âpre au gain, est marié à Marine de La Mouette, héritière d'une société d'accessoires de camping. Ces personnages de péplum iront jusqu'au Bangladesh pour essayer d'augmenter la compétitivité de leur entreprise. Pour comprendre pourquoi il s'agissait d'un mauvais calcul, il faut regarder cette vidéo de la série « Dr CAC ».

#### **Une notion à manier avec précaution.**

Économiste en poste au ministère de la Culture, Nicolas Pietrzyk insiste dans un article du site BSI Economics sur les problèmes posés par la définition de la compétitivité et par une mauvaise compréhension de ce concept. Le risque de confusion est accru par le fait que la définition est plus large pour une nation que pour une entreprise.

Source: <https://www.brief.eco/>