

1 - ATN : Trop d'ambition tue l'ambition !

Le dernier rapport d'observation de la chambre territoriale des comptes me laisse un goût amer. Faisant état de plus de 26 milliards d'aides publiques, la CTC tente de faire réagir l'inconscient de nos politiques sur la gestion calamiteuse de cette compagnie, devenue au fil du temps, une charge financière de plus en plus difficile à assumer, et à justifier.

Ce qu'on retient de ce rapport, c'est qu'Air Tahiti Nui n'a jamais eu d'objectif de rentabilité. Le but ultime de cette entreprise devenue une SEM en 2001 c'était de servir les intérêts touristiques du pays coûte que coûte. D'autant que le départ à l'époque de Corsair, et la faillite d'AOM étaient des prétextes idéals pour justifier la création ex-nihilo d'une compagnie aérienne internationale, baptisée à l'époque Tahiti Airlines.

Certains avaient pour ambition d'aller chercher le touriste loin, très loin. Alors même que certains préconisaient d'aller uniquement "chassé" sur la rive Pacifique (comme M. LAPAUTRE, ancien PDG d'UTA), d'autres voyaient déjà Paris, et la côte Est des Etats-Unis. Cet engouement était d'autant plus motivé que les ambitions touristiques ne cessaient de croître : 300 000 touristes d'ici 2005, 30 000 de touristes en plus chaque année. Ces ambitions un temps soit peu démesurées ont été revu à la baisse chaque année. Parti de 300 000 touristes pour 2005, nous n'avons jamais dépassé les 220 000 touristes depuis 2004. D'autant plus que la compagnie ne fait partie d'aucune alliance commerciale, nécessaire à toute stratégie de hub. Son différent avec Air France lui empêchera définitivement de rejoindre l'alliance "SkyTeam".

Le rapport fait donc état d'objectifs "trop ambitieux" qui ont été malmenés par une précipitation des pouvoirs publics à doter la compagnie de moyens pharaoniques.

Et sans cesse, nous faisons le pari sur l'avenir, en allant défier les projections, et les business plan. Il "fallait" le faire, sans savoir si l'on pouvait le faire. Alors même que la compagnie flirtait avec un possible équilibre budgétaire en 2004 (+174 millions FCFP), il a été décidé de se doter d'un 5ème appareil, et pire, une option était prise sur un 6ème pour une mise en service en 2006. Merci M. Pommier d'avoir suspendu cette dernière option !

Il ne s'agissait même pas de savoir si l'on pouvait se doter de ces nouveaux appareils, il fallait le faire pour profiter des défiscalisations accordées (200 millions US \$ accordés par Bercy pour trois avions). Même avec ces aides, Air Tahiti Nui perd aujourd'hui 150 millions FCFP par mois !

Ainsi le nombre d'avion apparaît pour la CTC un des motifs de l'endettement de la compagnie, puisque la surcapacité de l'offre de siège ne permet pas à la compagnie d'atteindre l'équilibre financier, 5 avions en 5 ans est un rythme insoutenable pour une compagnie qui ne possède pas une gestion rigoureuse et minutieuse de ses finances, et qui vise une clientèle de niche exigeante.

2 - ATN : Réformer à tout prix !

Cette dotation de moyens a bien sûr été suivie par une explosion des effectifs. En 2003, le nombre de PNC était alors de 272 PNC pour 4 avions soit 68 PNC par appareil, alors qu'il y a à l'heure actuelle 424 PNC pour un appareil de plus ! 60% d'augmentation, alors même que le programme de vol s'est considérablement réduit depuis 2005, les recrutements ont continué ! Et ils étaient souvent comme le cite le rapport "à la discrétion de la direction générale".

Le rapport dénonce « un effectif de PNC supérieur à celui qui serait théoriquement nécessaire dans les conditions actuelles d'exploitation commerciales des avions. »

J'espère qu'avec la réduction de la "voilure" aujourd'hui, des licenciements économiques auront lieu !

Christian Vernaudon annonce la non reconduction des CDD, le non remplacement des départs volontaires. J'espère sincèrement que la suppression des lignes sur Sydney, Osaka, et New York vont conduire à fermer les bureaux représentatifs présents dans ces villes. Peut-on nous confirmer cette information ?

En tous les cas, cette gestion opaque et ambiguë qui est souvent dénoncée par l'opinion publique, qui ne comprend pas qu'en l'espace de 10 ans on ait dépensé 26 milliards de FCFP pour une compagnie qui depuis sa création n'a pas fait venir plus de touristes !

Comme nous l'avons maintes fois répété sur ce blog, le potentiel de certaines lignes a été mal calculé. Ainsi les lignes sur New York et Sydney volaient parfois à 45% de taux de remplissage, alors que le taux de remplissage d'équilibre de la compagnie est de 72%. Le rapport cite : « Mais, c'est entre 2003 et 2005, que l'option d'extension du réseau a fait le plus de ravages. Les décisions d'ouverture de lignes nouvelles vers New York et Sydney se sont révélées désastreuses. » Ces deux lignes ont été déficitaires, mais les dirigeants de l'époque comptaient sur les lignes rentables sur Los Angeles et Auckland (6.2 milliards FCFP de bénéfices estimés) pour compenser le déficit d'exploitation certains de ces lignes (4.2 milliards FCFP de déficit prévu). Malheureusement ces lignes jugées rentables sont parvenues à peine à l'équilibre. Encore trop d'ambition pour peu de résultats. Au final, le déficit a plongé !

Aujourd'hui la ligne sur New York est définitivement suspendue, alors qu'on voulait la conserver à titre saisonnier. La campagne de promotion de l'ouverture de cette ligne avait à l'époque mobilisé 500 millions de FCFP. Sans compter les 3 Millions US \$ versés à l'agence de renommée internationale Saatchi & Saatchi pour réaliser la campagne de promotion. Sur 102 000 passagers promis sur cette ligne, il n'y a eu que 24 948 passagers débarqués ! Le choix de cette agence, uniquement pour sa renommée internationale est encore une dépense qui a été mal calculée et totalement idéologique !

Il convient donc pour Air Tahiti Nui a stoppé les choix idéologiques. Ouvrir une ligne mérite beaucoup d'études de marché et de faisabilité, qui semble t-il, n'ont pas prévalu depuis sa création. A défaut de l'avoir fait, réformer à tout prix semble l'unique piste pour sauver la compagnie de la faillite.

3 - ATN : Mieux gérer la flotte

La CTC est clair : “Une grande partie des problèmes financiers de la compagnie provient, au contraire, de la crise de surcapacité qu’elle connaît depuis la mise en service de son 5ème Airbus.”

Air Tahiti Nui est en surcapacité de moyens, et ses erreurs de stratégies n’ont pas permis d’amortir ce nouvel investissement.

Il convient donc de se demander s’il ne serait pas judicieux d’arrêter la location du Bora Bora II dont le contrat de leasing avec ILFC arrive à échéance à la fin 2009.

Aujourd’hui, Christian Vernaudon semble s’obstiner à conserver ces 5 appareils pour juguler la haute saison. Ramener un avion serait faire l’aveu d’une difficulté bien trop difficile à expliquer, et la réalisation d’un plan social dont l’évocation même fait trembler les murs du siège social.

Le rapport préconise au final de résoudre le problème de surcapacité et d’appliquer une maîtrise des coûts exemplaires (déjà prévue dans le plan Pitate en 2005 et jamais réalisée). Le vieillissement de la flotte (6.4 ans en 2008) risque d’aggraver structurellement le déficit d’exploitation de la compagnie. Les deniers propos de Christian Vernaudon nous laissent entendre qu’un renouvellement de flotte est à prévoir d’ici 4 ans. Je ne sais pas à qui l’on va vendre nos avions, quadriréacteur d’ancienne génération dont plus personnes n’en veut. Aujourd’hui, l’ère des biréacteurs (B787, A350) est plus que jamais entamée. L’A380 fait figure d’exception.

Pour son prochain renouvellement de flotte, Air Tahiti Nui devra se focaliser sur l’acquisition de bi-réacteur, bien moins coûteux à l’entretien. Contrairement aux appareils actuels, des bi-réacteurs présentent moins de risque à la maintenance puisque les coûts sur les réacteurs sont deux fois moindres. Air Tahiti Nui s’est rendu compte récemment que le check D de ses appareils (révision tous les 5 ans) ont coûté très cher ! Inutile de préciser qu’il n’y en aura pas d’autres avec ces appareils, d’où le renouvellement de la flotte dans moins de 5 ans. Plus les avions vieillissent, plus la maintenance coûte cher. Les check C (fait annuellement) deviennent de plus en plus élevé et immobilisent également les avions.

Air Tahiti Nui doit donc stopper la location du Bora Bora II sans plus attendre.

Pour son prochain renouvellement de flotte, Air Tahiti Nui devrait poser des options sur des A350 ou des B787. En attendant leur mise en service (puisque ces avions ne sont même pas encore entrés en phase de test pour le B787 et d'assemblage pour le A350), la compagnie devrait louer un A330-200 et ramener 2 de ses airbus A340 (le Bora Bora II qui est le plus vieux et le Nuku Hiva qui va entrer en check D en 2010). Cela lui permettrait de diminuer ces coûts de maintenance et d'améliorer son ratio de remplissage. De plus, il utiliserait moins de personnels et moins de kérosène. L'A330-200 est un appareil similaire à l'A340, et qui permet aux pilotes actuels de Air Tahiti Nui de le piloter grâce à une CCQ (Cross Crew Qualification). Il possède par contre seulement deux réacteurs, et donc une maintenance moindre. Il est bien évidemment qualifié ETOPS, et son catalogue de pièce est le même que celui de l'A340. Inutile de reconstituer un nouveau stock de pièce.

L'A330-200 est un appareil qui dispose d'une capacité en passagers moindres (253 en trois classes) mais sur une distance similaire à nos avions actuels (12 500km). Air Calin a fait ce choix, et a eu bien raison ! Aujourd'hui avec seulement trois appareils (deux A330 et un A320), et soutenu par un partenariat solide avec Air France, la compagnie est en bonne santé financière.

De plus, une majorité de compagnie du pacifique utilise cet appareil. Nous pourrions par exemple trouver des accords avec Air Calin, ou encore avec Qantas mais également Cathay Pacific pour optimiser les coûts de maintenance.

Air Tahiti Nui doit donc revoir la gestion de sa flotte et choisir des appareils à la fois plus économes, mais qui correspondent aux besoins de la compagnie. Les avions actuels sont surdimensionnés par rapport à nos besoins et les conserver à titre spéculatoire serait idéologique.

4 - ATN : Des propositions

À l'heure où Christian Vernaudon se mobilise pour éviter la faillite de la compagnie, il convient d'accompagner cette réflexion avec des nouvelles propositions. En espérant que Christian Vernaudon nous lise, nous aimerions lui soumettre les propositions suivantes.

1 – Revenir à nos fondamentaux

Comme l'avaient préconisé les fondateurs de la compagnie, Air Tahiti Nui devrait se focaliser à desservir le bassin pacifique. Inutile d'aller à Paris pour servir des intérêts idéologiques, laissons ce type de ligne longue et coûteuse aux compagnies capables d'en supporter les charges. A nous donc de développer plus de lignes dans le Pacifique.

Construire un partenariat solide avec Air France-KLM

Depuis la création de la compagnie, les différents dirigeants de Air Tahiti Nui, à l'exception sans doute de Christian Vernaudon, n'ont jamais voulu travailler avec la compagnie nationale. Par fierté sans doute, par indépendance peut-être, nous avons sans rater notre période d'apprentissage. Air Calin qui a adopté cette stratégie d'alliance avec Air France bénéficie donc de l'effet d'expérience, de la maintenance, et des programmes de fidélités de la compagnie nationale. Inutile de préciser que l'économie des coûts est extraordinaire. Avec la fusion Air France-KLM, AirCalin est partenaire de la première compagnie aérienne d'Europe et la deuxième du monde. Elle partage le plus grand programme de fidélité (flying blue) !

Le choix des appareils de la compagnie calédonienne avec la compagnie nationale a permis d'harmoniser la maintenance des avions, et au cas où d'avoir des avions de remplacement.

Rejoindre une alliance

Aujourd'hui, faire partie d'une alliance comme "Skyteam" est plus que nécessaire. Même indispensable. Christian Vernaudon sait que l'on ne survit pas dans un tel système sans accords commerciaux solides. Inutile de préciser que faire partie d'une alliance concurrente à celle où Air France se trouve ne ferait que ternir les relations

déjà exécrables entre les deux compagnies. Inutile donc de penser à “OneWorld” ou “Star Alliance”.

2 - Adopter une stratégie de double hub

La stratégie de double hub est la suivante :

- Ouvrir une navette entre Nouméa et Papeete a un prix déifiant toute concurrence. Faire un package, “deux pays de rêve pour le prix d’un”. Cette navette serait opérer par Air France-KLM avec plusieurs Airbus A320 pour 130 passagers (4640km de distance). Cela nous éviterait de procéder à de nouvelles acquisitions.

- Un hub « Ouest » à Tahiti Faaa. Il accueillerait tous les vols en provenant des Etats-Unis, du Canada, de l’Amérique Latine et d’Hawaii, mais aussi de la Nouvelle Zélande (pour concurrencer le vol NZ Auckland/Los Angeles qui est beaucoup trop long - 16h). Air France-KLM accepte de concéder à Air Tahiti Nui la gestion du tronçon Amérique du Nord vers Papeete, tandis que Air Tahiti Nui s’engage à accorder à Air France la desserte sur Los Angeles / Paris (Avec l’Open Sky, Air France pourra acheminer des touristes de villes européennes à toutes les villes américaines et plus seulement les grands aéroports hub) et nous pourrions supprimer cette ligne déficitaire.

Air Tahiti Nui peut emmener directement de Papeete les touristes de qui veulent se rendre en Asie.(en code share avec Air Calin).

- Un hub « Est » est ouvert à Nouméa. Ce hub permettrait d’acheminer l’ensemble des touristes provenant des pays suivants : Corée du Sud, Japon, Singapour, Australie, Chine.

Air Calin doit profiter des distances trop longues entre l’Asie et l’Amérique (15h) pour proposer un stop-over dans un pays paradisiaque. Il faut proposer une formule Singapour/Papeete/Los Angeles ou Singapour/Nouméa/Los Angeles avec une escale de deux jours au même prix (voir moins cher) qu’un Singapour/Los Angeles classique.

Air Calin pourrait aussi acheminer les touristes de l’Australie vers Singapour pour servir Air France-KLM vers Paris. Il faut rappeler que Air France-KLM couvre seulement 4 des 5 continents. L’Australie n’étant pas desservie.

Mais aussi :

- Air Tahiti Nui ouvre une ligne sur Vancouver, mais aussi sur Las Vegas directement de Papeete (proposer des voyages à gagner dans les casinos avec la formule “8h pour le paradis”)
- Air Calin ouvre de nouvelles lignes sur Pékin, Macao (le nouveau Las Vegas) et Shanghai, et développe ses lignes sur l’Australie. Prévoir des navettes Brisbane/Singapour.
- Air France-KLM y trouvera son intérêt car elle a besoin de se développer dans le Pacifique. Elle reste très absente, et est très concurrencée par Emirates, Singapour Airlines, Cathay Pacific qui font le tronçon “Est” Paris/Singapour (comme Air France-KLM) mais aussi le tronçon “Ouest” (Singapour/ Los Angeles). Permettre à Air France-KLM de coloniser économiquement le dernier continent sur lequel elle n’a pas encore pied à moindre coût est une stratégie gagnante pour elle. C’est sans aucun doute un objectif qu’elle s’est fixée pour devenir la première compagnie du monde en terme de pays desservie et de chiffre d’affaires.

5- ATN : Quel pari pour ATN ?

Dans la tragédie de l'excès, Air Tahiti Nui fait vaciller les craintes de chacun pour les remplacer par de la peur. Nul ignore le gouffre dans lequel la compagnie tente de s'extirper, et les moyens pharamineux qu'elle a l'art de mobiliser pour gommer des erreurs de management stratégiques. Aujourd'hui, on ne parle même plus de difficultés financières, mais bien de failles de sécurité présumées sur nos appareils.

La dénonciation à laquelle s'exerce 3 commandants de bords est inquiétante. Ce sont eux les premiers responsables des passagers qu'ils transportent, ils jouent leur vie. Ce sont des acteurs permanents du risque. Si les dires qu'ils exposent ne sont pas vérifiables, ils doivent être analysés avec la plus grande fermeté pour mesurer le risque réel ou non auquel les passagers sont exposés.

A la moindre faille de sécurité, Air Tahiti Nui sera interdit de sol aux Etats-Unis, et son agrément de la DGAC lui sera retiré. C'est le dépôt de bilan assurée.

Christian Vernaudon, à qui moi le premier je prêtai les louanges les plus sincères a été trahi par son génie. L'auteur du pacte de progrès, le géniteur d'Air Tahiti, l'homme d'affaires intègre à qui tout réussi n'est malheureusement pas un magicien. On l'a accueilli comme le sauveteur d'une agonie sans fin, et a été porté par beaucoup (trop) d'espoirs.

Sa stratégie d'achat du carburant a été désastreuse.

Toutes les compagnies aériennes réalisent souvent ce que l'on nomme des couvertures carburants, afin de palier les variations conjoncturelles. Premier poste de dépense, le carburant doit être habilement négocié. D'une part pour couvrir les besoins des avions, d'autre part pour tenter de réaliser des économies en l'achetant à l'avance. Cette méthode de « hedging » a été à de nombreuses fois essayée par ATN, qui a essuyé à plusieurs reprises de lourdes erreurs. Le hedging consiste à acheter du kérosène sur le long terme, en spéculant sur sa hausse ou sa baisse.

La "hedging Period" est en général de deux ans. La compagnie achète avec le concours des banques du kérosène sur 2 ans, et peut donc obtenir si le hedging est correctement réalisé, des prix relativement intéressants. La majorité des compagnies

aériennes achètent 65% de leurs besoins en carburant avec ce type d'opérations sans payer immédiatement. Le risque étant le retournement brutal de la conjoncture, puisque à ce moment là, la compagnie utilise un kérosène qu'elle a forcément payé plus cher. Le seul moyen de se couvrir à nouveau, c'est de continuer à spéculer. En attendant, les banques refusent les avances en trésorerie, et le château de carte s'écroule. ATN pensait que le baril allait se sécuriser autour de 150\$ dans l'immédiat, mais pronostiquait beaucoup plus sur le long terme. L'ayant acheté à 146\$, la compagnie allait réaliser une couverture de ses besoins en carburant à un prix qu'elle pensait inférieur au marché sur deux ans. Malheureusement, le baril s'est en effet stabilisé autour de 150\$ mais a plongé par la suite pour atteindre aujourd'hui 47\$. On a donc acheté du carburant qui vaut pratiquement 3 fois plus qu'aujourd'hui, et la facture du poste carburant a franchi en 2008, 12 milliards FCFP, au lieu de 7,5 milliards FCFP si le hedging avait été correctement réalisé. Le déficit de la compagnie aurait sans doute été plus maîtrisable.

C'est une incompetence à saisir les opportunités de marchés, et une réactivité trop latente, qui ne permettent pas à la compagnie de relever ce genre de pari.

Ici aussi, l'expérience d'Air France aura été salutaire. Notre fierté encore une fois, nous aura joué des tours.

Christian Vernaudon a commis une faute lourde et grave dans ce dossier qui justifierait sans problème le licenciement. Par souci d'équilibre jamais atteint, la compagnie a préféré stabilisé l'équipe de direction pour mieux rebondir. La question que je me pose, c'est que si lui s'est trompé, lui qui connaît l'aérien comme sa poche, et qui gère une compagnie aérienne depuis 20 ans, quelle assurance avons-nous que d'autres, moins avisés, n'auraient pas fait le même pari ?