

Chapitre 05

LA CREATION DE VALEUR CONDUIT-ELLE TOUJOURS A UNE PERFORMANCE GLOBALE ?

INTRODUCTION

La société Air France-KLM est un groupe de transport aérien à vocation internationale. Après plusieurs années de succès sur le marché du transport aérien, elle rencontre des difficultés pour améliorer sa performance à cause d'une concurrence ardue, notamment celle des compagnies du Golfe et du développement du *low cost*.

Pour y remédier, Air France-KLM a lancé en 2016 le plan stratégique « Trust Together » qui a pour objectifs le développement de l'entreprise vers les marchés en croissance, l'amélioration de la qualité des services aux passagers et la réalisation d'économies en appliquant une discipline financière stricte.

Fiche d'identité :

- Type d'organisation : entreprise privée à but lucratif
- Activité : transport aérien de personnes
- Champ d'activité : international
- Forme juridique : société anonyme
- Effectifs (2018) : 84714
- CA annuel HT (2018) : 26,5 milliards d'€
- Nombre de passagers (2018) : 101,4 millions

- 1) Quel facteur a impacté la performance d'Air France-KLM ?
- 2) Quels sont les objectifs d'Air France-KLM pour améliorer sa performance ?

I. Quels sont les objectifs de performance de l'organisation ?

A. La performance organisationnelle

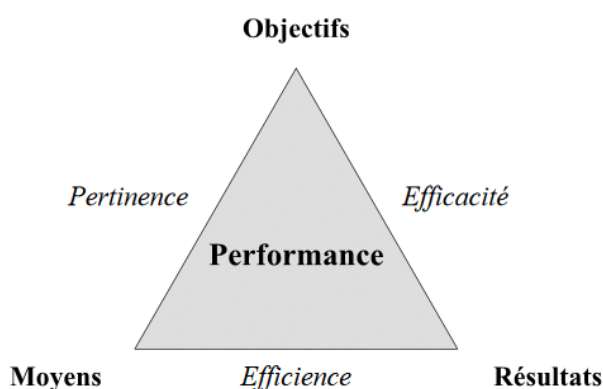
Document 1 : Les conditions du succès

Dans un contexte organisationnel, la performance se définit comme étant le résultat obtenu par rapport aux objectifs, à la stratégie de l'entreprise et/ou aux attentes des parties prenantes. Elle porte sur la qualité, la quantité, les coûts et le temps.

Pour atteindre les objectifs fixés, l'entreprise doit faire les bonnes choses (efficacité), bien faire les choses (efficience), au bon moment (temps), au coût/bénéfice optimal (économie).

Pour atteindre un haut niveau de performance dans une entreprise, il est nécessaire d'utiliser les bonnes stratégies, les bons outils de gestion, compter sur des conditions favorables, utiliser les bonnes compétences de gestion, s'assurer que les parties prenantes sont satisfaites, gérer la performance, gérer les risques, gérer les opportunités, gérer le stress.

Jean-Paul Laberge MBA, Baromètre de gestion stratégique,



3) Complétez le tableau suivant en précisant si la situation de gestion décrit l'efficacité ou l'efficience et si la performance est de nature quantitative ou qualitative.

Situations de gestion d'Air France - KLM1	Efficacité ou efficience	Performance quantitative ou qualitative
Air France-KLM a atteint ses objectifs de vente avec une baisse de ses coûts et la fermeture de plusieurs destinations sur l'Europe.		
Air France-KLM s'est fixé comme objectif d'augmenter ses profits sur les destinations long-courriers. Elle a commandé six Airbus A380 d'une capacité de 500 places au lieu de dix Boeing 777 - 300 ER d'une capacité de 250 places.		
Air France-KLM a présenté ses objectifs pour 2020. L'entreprise vise une croissance de 2 à 3 % de son activité long-courrier et une réduction des coûts d'exploitation.		
Air France remporte le palmarès de la Relation Clients 2017® dans la catégorie Transports, conformément à l'objectif qu'elle s'était fixé.		
Air France-KLM a augmenté son chiffre d'affaires de 15 % en développant la liaison France-Afrique.		

B. Les formes de la performance de l'organisation

Document 2 : Une performance multidimensionnelle

Les perspectives de l'organisation	Performances commerciale, financière, sociale	
Qu'apporte l'entreprise aux clients ?	Axe des clients	Il s'agit de mesurer la satisfaction et la fidélité des clients de l'entreprise (la croissance potentielle, la part de marché...).
Qu'apporte l'entreprise aux actionnaires ?	Axe des financiers	Ce sont des indicateurs financiers qui indiquent ce que les actionnaires attendent (le chiffre d'affaires, les bénéfices...).
Comment l'entreprise peut impliquer les salariés ?	Axe des salariés	Cet axe concerne à la fois la compétence et la motivation des acteurs de l'entreprise. Il est nécessaire d'impliquer les hommes.

D'après Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, Éditions d'Organisation, 2001.

- 4) Complétez le tableau suivant en précisant pour chaque décision managériale présentée, l'axe et la forme de la performance concernés. (exemples fictifs ou simplifiés)

Décisions managériales d'Air France-KLM	Parties prenantes concernées	Axe de la performance concerné	Formes de la performance
Air France-KLM revoit à la baisse sa rentabilité annuelle.			
Air France-KLM souhaite proposer de nouveaux services aux clients.			
Air France-KLM souhaite réorganiser les destinations proposées aux clients.			
Air France-KLM désire améliorer les relations entre les salariés et la direction pour limiter le stress au travail.			
Air France-KLM forme régulièrement son personnel pour améliorer ses conditions de travail.			
Air France-KLM souhaite suspendre le versement des dividendes afin de réaliser des économies.			

II. Quels sont les indicateurs de mesure de la performance ?

A. La performance financière

Rentabilité : indicateur de performance économique et financière de l'organisation. La rentabilité représente la capacité d'une entreprise à réaliser des bénéfices à partir de moyens mis en œuvre.

Taux de rentabilité financière : $\text{Résultat net comptable} / \text{Capitaux propres} \times 100$. Il mesure la capacité de l'entreprise à rémunérer les associés par rapport aux ressources apportées (le capital) et à l'ensemble des bénéfices non distribués (les réserves) : les capitaux propres.

Profitabilité : capacité d'une organisation à générer du profit dans le cadre de son activité économique.

Taux de profitabilité : $\text{Résultat net} / \text{Chiffre d'affaires (HT)} \times 100$

Autofinancement : fait pour une entreprise de financer son activité, notamment ses investissements, à partir de ses capitaux propres existants, de sa propre rentabilité (capacité d'autofinancement, réserves, plus-values), de son épargne et de ses amortissements comptables.

Document 3 : Performance financière d'Air France-KLM : chiffres-clés

(En millions d'€)	2014	2015	2016	2017	2018
Chiffre d'affaires	24 912	25 689	24 844	25 781	26 510
Résultat d'exploitation	- 129	789	1049	1488	1332
Résultat net	- 189	118	792	- 275	409
Dettes financières	7 994	7 060	7 431	6 064	6 200
Capitaux propres	- 632	273	1 296	3 015	1 853

- 5) Commentez l'évolution du résultat net d'Air France-KLM entre 2014 et 2018.
- 6) Calculez le taux de rentabilité financière d'Air France-KLM de 2014 à 2018. Commentez vos résultats.
- 7) Complétez le tableau ci-dessous. Commentez vos résultats.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de profitabilité					

Document 4 : Résultats 2018 : Air France-KLM résiste

Air France KLM annonce un bénéfice net en forte hausse. Le groupe parvient à limiter l'impact des grèves et la hausse de la facture carburante. Air France KLM, résiste. Le groupe a annoncé un bénéfice net de 409 millions d'euros en 2018, c'est plus du double de l'année précédente (163 millions d'euros).

Air France KLM est parvenu à atténuer l'impact négatif des 15 jours de grèves chez Air France (335 millions d'euros) et la hausse de la facture carburante. La compagnie qui a franchi en 2018 la barre des 100 millions de passagers à dégagé un résultat opérationnel de 1,3 milliard d'euros en 2018. Dans le détail, le groupe Air France affiche un résultat d'exploitation de 266 millions d'euros en 2018 contre un peu plus d'1 milliard pour KLM. Le groupe reste prudent pour 2019, mettant en avant un « contexte global incertain au regard de l'environnement géopolitique actuel et des tendances du prix du carburant. »

J.-B. Huet, <https://bfmbusiness.bfmtv.com>, 2019@

- 8) Quels sont les éléments de contexte qui ont impacté négativement les résultats de Air France-KLM ?

Document 5 : Joon : Air France tire un trait sur sa filiale à bas coûts un an seulement après son lancement

La filiale à coûts réduits d'Air France n'aura tenu qu'un an. La direction estime que Joon « a créé de la complexité et a malheureusement affaibli la puissance de la marque. » (...)

Joon a échoué dans sa mission. Air France a annoncé ce jeudi sa décision d'absorber sa filiale à coûts réduits, lancée fin 2017 pour faire face à la concurrence des compagnies low cost. « La multiplicité des marques a créé de la complexité et a malheureusement affaibli la puissance de la marque Air France », selon la direction qui estime que « l'intégration de Joon au sein d'Air France devrait apporter de nombreux avantages, notamment l'harmonisation de la flotte, des produits, de la marque ». (...)

La filiale, qui dessert aujourd'hui 10 destinations moyen-courrier et 6 long courrier avec 17 avions, n'a apparemment pas rencontré son public. « La marque a dès le début été difficilement comprise par les clients, par les salariés, par les marchés, par les investisseurs », a souligné dans un communiqué le groupe dirigé depuis septembre par le Canadien Benjamin Smith.

Avec un personnel en baskets et en tenue décontractée, elle visait à conquérir une nouvelle clientèle, plus jeune, et à servir de « laboratoire » pour expérimenter des innovations éventuellement étendues ensuite aux autres compagnies du groupe (Air France, KLM, HOP ! et la low cost Transavia).

www.20minutes.fr, 11 janvier 2019

- 9) Expliquez la décision prise par le nouveau PDG de Air France.

Document 6 : La politique de dividendes d'Air France-KLM

L'objectif du groupe est d'avoir une politique de dividendes soutenue en fonction de la croissance des résultats du groupe. Les difficultés rencontrées sur le marché du transport aérien en 2008 ont eu comme conséquence une limitation des dividendes distribués. Au cours des derniers exercices, considérant la priorité donnée au désendettement du groupe, Air France- KLM n'a pas distribué de dividendes.

Année de référence	Dividende versé (en €)	Résultat net par action (en €)
2017	0	0,81
2016	0	2,59
2015	-	0,34
2014	-	-0,76
2013	-	-6,17
2012	0	-4,14
2011	0	-2,73
2010-2011	0	2,08
2009-2010	0	-5,30
2008-2009	0	-2,76
2007-2008	0,58	2,63

www.airfranceklm-finance.com 2019 Actionnaires/dividendes

- 10) Analysez l'évolution du résultat net par action du groupe Air France-KLM.
- 11) Expliquez pourquoi les dividendes ne sont plus versés aux actionnaires depuis 2008.
- 12) Peut-on affirmer que le choix de ne pas verser de dividendes représente une contrainte pour les actionnaires d'Air France- KLM ?

Document 7 : La capacité d'autofinancement d'Air France-KLM

	1 ^{er} semestre 2016	1 ^{er} semestre 2017
Capacité d'autofinancement (en millions d'€)	645	986

Les investissements corporels et incorporels nets réalisés au cours du premier semestre 2017 s'élèvent à 1 144 millions d'euros contre 1 056 millions d'euros au 30 juin 2016.

www.airfranceklm.com.

- 13) À quoi correspond la capacité d'autofinancement d'une entreprise ? Précisez son utilité.
- 14) Calculez la variation de la capacité d'autofinancement d'Air France-KLM sur le premier semestre 2017. En quoi a-t-elle été bénéfique à l'entreprise ?

B. La performance commerciale

Fidélité : peut être définie par le comportement d'un consommateur qui répète l'achat d'un produit ou d'un service au bénéfice d'une même marque, d'une même enseigne ou d'une entreprise.

Part de marché ou PDM : indicateur clé qui permet de préciser l'importance d'un produit, d'une marque ou d'une société sur son marché pour une période donnée. Elle se calcule par le ratio : $\text{Ventes du produit ou de l'entreprise} / \text{Ventes totales sur le marché}$. La PDM peut s'exprimer en valeur (part de marché d'un produit) et en volume (nombre d'unités de produits vendus).

Tableau de bord : outil de gestion tactique qui met l'accent sur les indicateurs clés de rendement afin de suivre efficacement l'évolution des objectifs à atteindre d'une organisation.

Document 8 : Flying Blue : programme de fidélité leader

Flying Blue, le programme de fidélité du groupe Air France- KLM, compte 15 millions de membres et réunit 39 compagnies aériennes avec plus de 100 partenaires non aériens. Plus les membres voyagent, plus leur fidélité est récompensée. Avec la carte Flying Blue, le client accède aux nombreux services spécialement conçus pour rendre le voyage encore plus agréable.

Sur www.airfrance.com et www.klm.com, les membres peuvent consulter leur compte, y obtenir directement des billets ou demander des régularisations de Miles manquants. Sur www.flyingblue.com, les clients peuvent accéder à une présentation complète du programme Flying Blue, détaillant leurs avantages liés aux différents statuts Ivory, Silver, Gold et Platinum expliqués à l'aide de vidéos et de tutoriels. Ils peuvent aussi consulter toutes les façons de gagner ou dépenser des Miles ainsi que la liste exhaustive de toutes les offres des partenaires du programme dans la rubrique « Flying Blue Store ».

Des Miles cumulés pour chaque euro dépensé

Pour chaque euro dépensé, les membres Ivory, Silver, Gold et Platinum recevront respectivement 4, 6, 7 et 8 Miles. Le nombre de Miles cumulé ne dépendra plus de la distance parcourue entre l'aéroport de départ et d'arrivée à bord des vols commercialisés par Air France (AF), KLM (KL), HOP! (A5) ou Joon (JN). Cette nouveauté rendra l'accumulation de Miles plus facile et plus claire.

www.airfranceklm.com, 2018

- 15) Décrivez le fonctionnement de la carte Flying Blue.
- 16) Précisez l'intérêt pour Air France-KLM de développer cette carte de fidélité

Document 9 : Air France-KLM investit dans la satisfaction client

Air France travaille constamment à améliorer sa qualité de service. Pour cela, nous menons des études de mesure de satisfaction client et de conformité de nos produits et services, [...] adressées à un échantillon de clients qui viennent d'effectuer un voyage avec Air France :

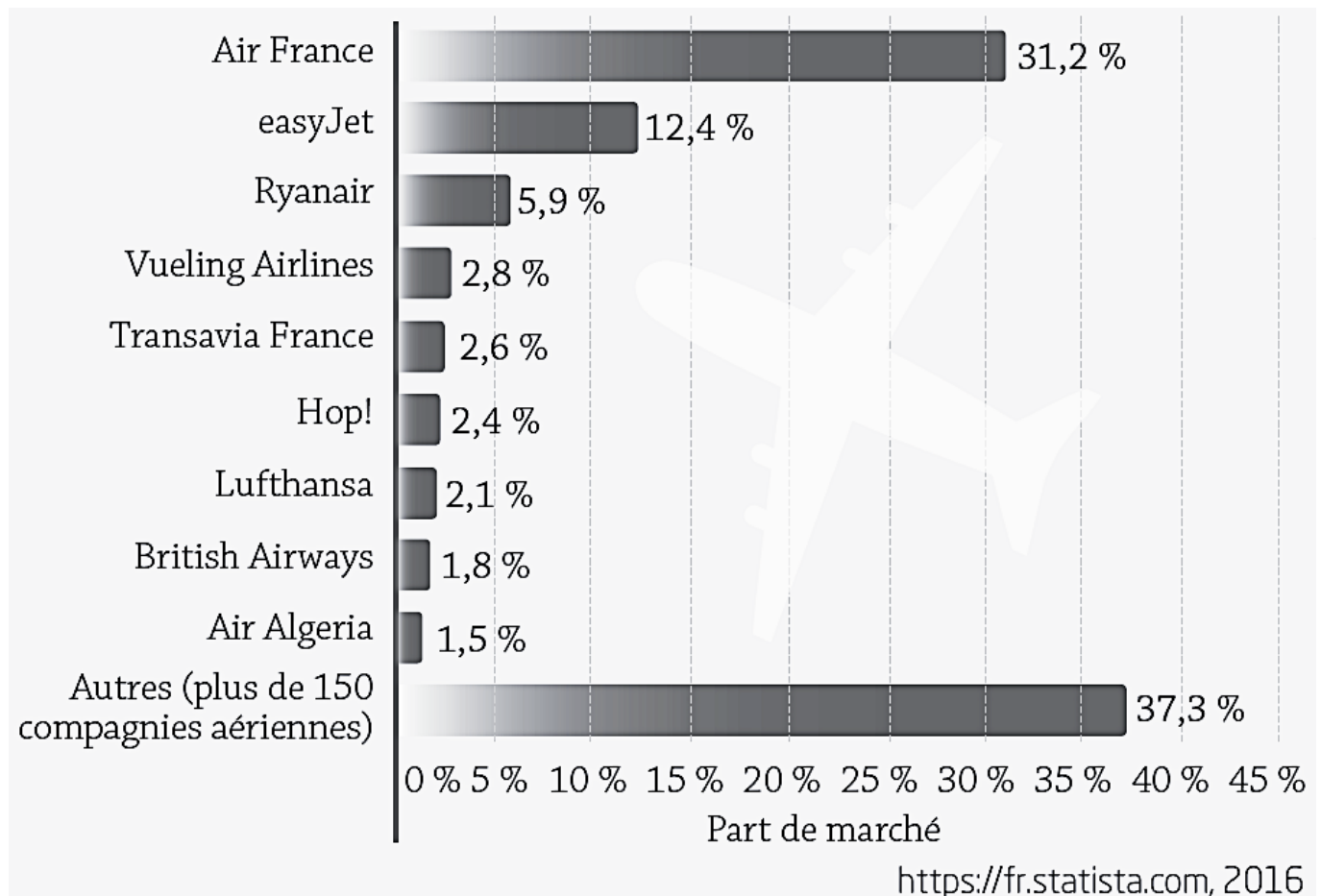
- l'enquête de satisfaction eSCORE, envoyée par e-mail à un large panel de clients ;
- l'enquête de conformité de service Quality Observer, destinée aux clients Flying Blue Elite et Flying Blue Elite Plus, afin de mesurer et d'améliorer la conformité de nos services à chaque étape du parcours client.

Ces deux enquêtes sont conduites par l'institut de recherches TNS Nipo.

www.airfranceklm.com, 2018

- 17) Citez l'outil utilisé par Air France-KLM pour connaître la satisfaction des clients.
- 18) Précisez l'objectif de ces enquêtes.
- 19) Montrez que cet outil permet d'améliorer la performance commerciale d'Air France-KLM.

Document 10 : Répartition des premières compagnies aériennes en nombre de passagers au départ de la France, selon leur part de marché (2015)



- 20) Repérez la part d'Air France sur le marché aérien en France, en 2015.

- 21) À l'aide du document 11 et des notions suivantes : Outsider ou suiveur / Leader ou chef de file / Challenger ou prétendant, complétez le tableau.

Position concurrentielle	Définition	Compagnie aérienne (en 2015)
	C'est l'organisation qui détient la plus grande part de marché.	
	C'est l'organisation qui se situe juste derrière le chef de file.	
	C'est l'organisation qui arrive en troisième position sur le marché.	

Document 11 : Extrait du tableau de bord d'Air France-KLM

	2016	2017	Taux d'évolution en %
Chiffre d'affaires (en millions d'€)	24840	25781	
Nombre de passagers (en millions)	93,40	99	
Chiffre d'affaires par client (en €)	265,95	260,41	

- 22) Calculez les taux d'évolution des différents indicateurs mentionnés dans le tableau de bord d'Air France-KLM et complétez la dernière colonne.
- 23) Commentez les données du tableau de bord d'Air France-KLM.
- 24) Concluez sur la performance commerciale d'Air France-KLM entre 2016 et 2017.

C. La performance sociale

Bilan social : appelé aussi *tableau de bord social*, il récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'organisation dans le domaine social. Il comporte des informations sur l'emploi, les rémunérations, les conditions de santé et de sécurité, les autres conditions de travail, la formation...

Document 12 : Tableau de bord social du groupe Air France-KLM

Indicateurs	2015	2016	Taux d'évolution
Absentéisme Pour maladie	3,91%	4,20%	
Absentéisme Pour accident du travail	0,72%	0,81%	
Maternité	0,75%	0,62%	
Nombre d'accidents du travail	2256	2381	
Heures de formation par salarié	29	29	
Nombre de salariés handicapés	1560	1617	

www.airfranceklm.com, 2017

- 25) Identifiez les principales catégories d'indicateurs sur lesquelles ce tableau de bord est construit ;
- 26) Complétez le tableau de bord en calculant les taux d'évolution de 2015 à 2016.
- 27) Concluez sur la performance sociale d'Air France-KLM

D. La performance environnementale

Document 13 : Les indicateurs de la performance environnementale

Un indicateur de performance environnementale est un outil qui fournit des informations sur les progrès réalisés par l'entreprise en matière d'environnement.

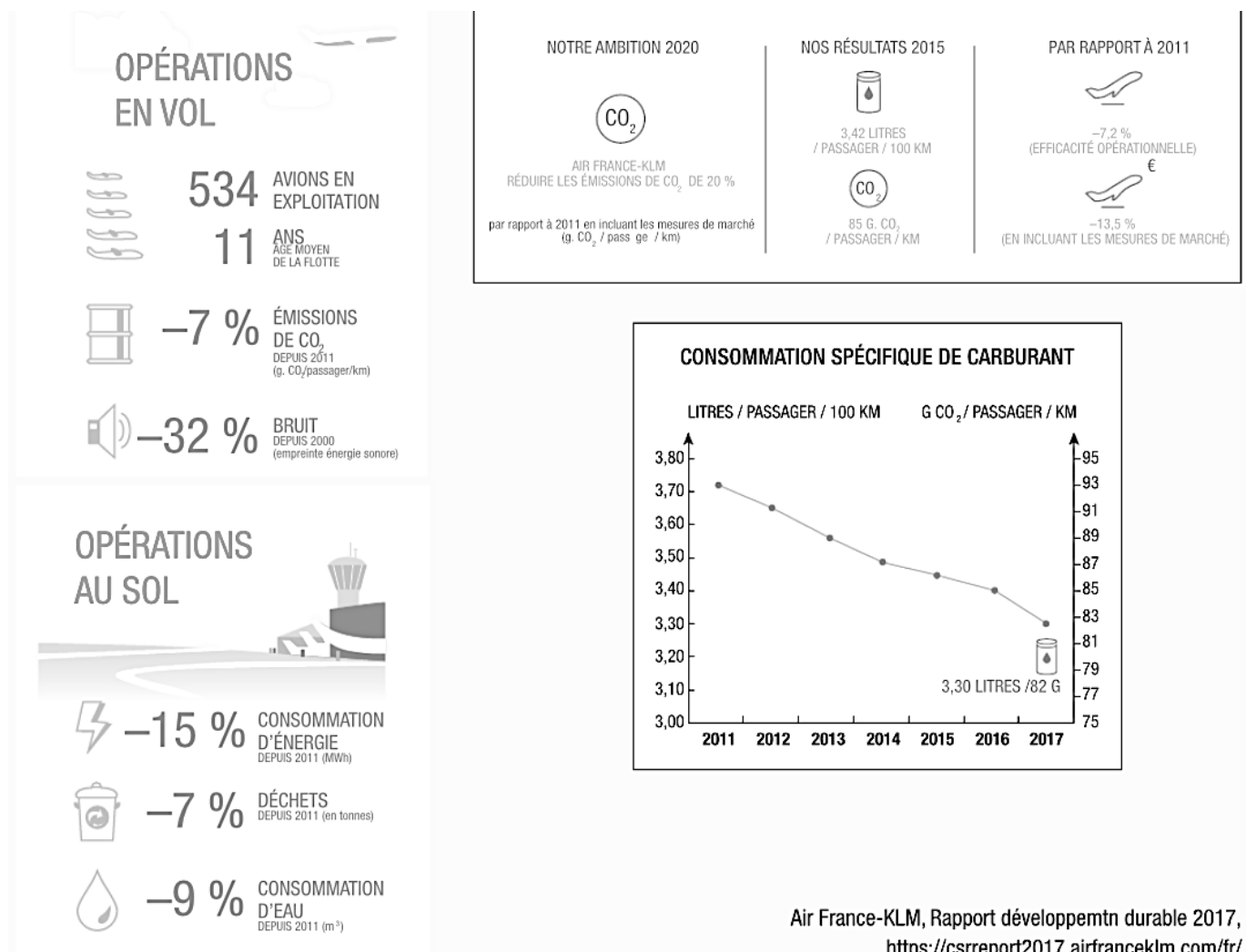
Voici brièvement présentés quelques indicateurs utilisés dans diverses entreprises :

- l'évolution de la consommation annuelle en eau par rapport à un objectif fixé ; le nombre d'objectifs « environnement » atteints en une année par rapport au nombre d'objectifs fixés ;
- l'évolution du tonnage des déchets mis en décharge au cours des dernières années. (...) Idéalement, les indicateurs utilisés devraient être évalués par rapport à une performance antérieure, une référence réglementaire et/ou un objectif fixé par l'entreprise.

Eddy Bauraing, Jacques Nicolas, Marianne von Frenckell,
Les Indicateurs de performances environnementales, orbi. uliege. be

Document 14 : La performance environnementale chez Air France-KLM

- Réduire l'empreinte environnementale. Nous avons pour objectif de réduire notre empreinte environnementale en améliorant nos opérations et nos processus, en innovant dans notre supplychain [chaîne logistique] et en mobilisant tous nos personnels et l'ensemble de l'industrie.
- Réduire l'empreinte carbone. Pour réduire notre empreinte environnementale, nous avons pour objectif de réduire de 20 % nos émissions de CO₂ d'ici 2020. Pour atteindre cet objectif, nous axons nos actions sur la modernisation de la flotte, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, la promotion et l'utilisation de carburants alternatifs durables et la compensation des émissions.



- Qu'est-ce que la performance environnementale d'une organisation ?
- Que fait Air France-KLM pour améliorer sa performance environnementale ?
- Comment l'amélioration de la performance environnementale peut elle améliorer la performance globale ?

E. Les tableaux de bord, outils de mesure de la performance

- Qu'est-ce qu'un tableau de bord ?
- Quelles informations contient-il ?
- En quoi peut-il être utile pour la performance d'une organisation ?
- Quelles performances sont concernées par les tableaux de bord ?