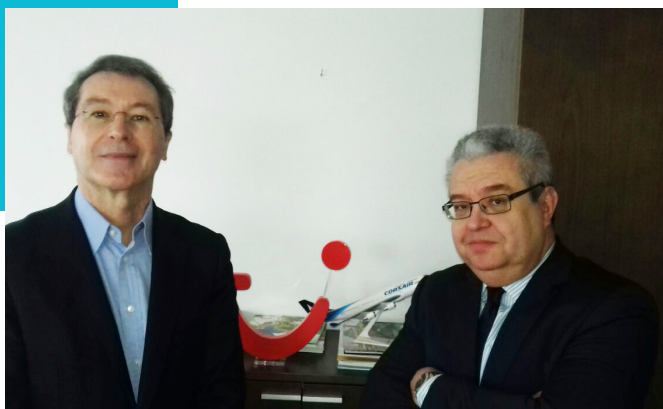


Géopolitique du transport aérien

Jean-François Fiorina s'entretient avec Pascal de Izaguirre



Pascal de Izaguirre à Jean-François Fiorina : *"Nous faisons de la géopolitique au quotidien, sur le terrain, et la grille de décryptage géopolitique est absolument essentielle au pilotage de nos projets."*

Géopolitique du transport aérien et du tourisme devrions-nous titrer, tant ces deux secteurs sont liés pour Pascal de Izaguirre, énarque, fin connaisseur de l'Afrique, Pdg de Corsair (2^{ème} compagnie aérienne française) et Président de TUI France (Marmara, Nouvelles frontières, Lookéa...), TUI étant le premier groupe mondial de tourisme.

Lucide, Pascal de Izaguirre dresse un état des lieux critique de notre économie. Et déplore que nos atouts ne soient pas davantage mis en valeur, notamment par une meilleure pratique de la géopolitique. Car celle-ci permet de s'extraire du court-termisme pour de nouveau penser sur le temps long, sans la perception duquel il n'est pas de stratégie digne de ce nom.

Quel bilan tirez-vous de l'évolution du tourisme au cours de la dernière décennie ?

Deux éléments majeurs sont à prendre en compte. Le premier est le paramètre sécurité, directement lié à la géopolitique. Paradoxalement, le monde du voyage s'est rétréci. Dans les années 1970, les jeunes routards allaient à peu près partout et en toute sécurité, sillonnant la planète entière. Qui imaginerait aujourd'hui aller se balader paisiblement sac au dos au Yémen, au Pakistan ou en Afghanistan ? Le monde est devenu hostile et dangereux. Il existe actuellement un nombre important de destinations où l'on ne peut plus aller faire du tourisme. Prenons une société de notre groupe comme Marmara. Avant que l'on fusionne, Marmara faisait 85% de son CA dans des clubs installés en Tunisie, au Maroc, en Egypte et en Turquie. Aujourd'hui notre activité globale clubs, qui est bien plus importante que l'activité de Marmara à l'époque, ne fait que 10% de son activité sur ces 4 destinations ! A titre personnel, je suis un passionné d'Afrique. J'ai sillonné, il y a de cela des années, les zones les plus sauvages de pays magnifiques comme le Niger ou le Mali, ce qui, à présent, apparaît comme absolument impossible.

Le risque géopolitique est donc pris en compte au quotidien et bien sûr en anticipant au maximum, par exemple en désinvestissant, comme ce fut le cas en Egypte où nous avons opté depuis 2012 pour un repli complet. Nous avons des bateaux de croisière, des clubs, c'est fini. Et tant que la situation ne sera pas stabilisée, on ne reviendra pas. Les conséquences sont claires : à partir du moment où la rive sud de la Méditerranée s'impose comme une zone à risques, on observe un déplacement des destinations sur les pays du nord de cette zone. La Grèce est à nouveau très prisée, tout comme l'Espagne. Les Canaries et les Baléares sont également des destinations en vogue. Courues traditionnellement par les Allemands, les Anglais et les populations du nord de l'Europe, les Canaries furent longtemps boudées par les Français. La tendance s'est



inversée. D'ailleurs, tous les pays de la rive nord de la Méditerranée connaissent le même engouement : Italie, Sicile, Sardaigne, Croatie... Bref, on se tourne vers des pays réputés comme sûrs. En outre, quand survient un problème, il est tout de suite traité, comme ce fut le cas lors de l'attentat de Sousse en Tunisie en juin 2015. Notre groupe étant particulièrement puissant, il est à même de mettre en place dans des délais très rapides des dispositifs *ad hoc* pour rapatrier les clients, renégocier les contrats, trouver des solutions de substitution...



Le second élément à prendre en compte en matière d'évolution du secteur du tourisme a trait à la modification même des offres qu'a impliqué le surgissement d'internet. Hier, on passait par des tours opérateurs pour acheter billets et voyages. Aujourd'hui, on fait ses emplettes directement sur internet. C'est le triomphe du *self-packaging*, où chacun construit son voyage sur-mesure. Avec l'explosion de l'offre *low cost*, ce sont non seulement les vols qui sont devenus accessibles à tous, mais encore on peut être mis directement en rapport avec un "réceptif" local, qui va vous prendre en compte dès votre arrivée sur le territoire choisi, le tout avec une profusion d'offres. Et encore, je ne parle pas du phénomène Airbnb... Le marché est donc terriblement concurrentiel, et il est parfois difficile de faire percevoir sa valeur ajoutée.

En matière de transport aérien, qu'avez-vous vu bouger ces dernières années ?

En ce domaine, les choses ont encore plus évolué que dans le secteur du tourisme. Comme nous l'avons vu, le modèle *low cost* moyen courrier a triomphé, ce qui constitue un changement considérable. Ensuite, l'émergence des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines a également bouleversé la donne. Ces pays font de leur compagnie aérienne un vecteur de leur politique d'influence. Enfin, on voit émerger un dernier phénomène, à savoir l'essor du vol *low cost* long courrier. Les modifications au sein du transport aérien ne sont pas liées aux avions. De ce côté, il y a eu finalement assez peu de gros progrès techniques, seulement des améliorations de l'existant (moteurs plus performants, consommation moins importante...). En revanche, l'environnement a nettement évolué et la dimension géopolitique est à cet égard capitale. D'un monde assez contrôlé, on est passé à un univers avec une multitude d'acteurs, situation complexifiée davantage encore par une explosion du nombre de vols et de personnes transportées. Les compagnies de charters sont mortes. Sagement, nous avions pris la décision en 2010 de transformer la compagnie charter de Nouvelles frontières, Corsair, en compagnie régulière, transformation qui lui a permis de survivre et de s'imposer aujourd'hui comme la seconde compagnie aérienne française. La bataille fait d'ailleurs rage dans le marché du *low cost* sur des destinations qui sont traditionnellement les nôtres, comme les Antilles ou La Réunion. Ne nous leurrions pas : il existe des difficultés spécifiques au transport aérien français, maux sociaux et fiscaux principalement, avec des réglementations qui nous paralysent ou nous handicapent, surtout dans un contexte international extrêmement mouvant. La lucidité oblige à reconnaître que le transport aérien français pèse de moins en moins sur la scène mondiale. La grande tradition de l'aéronautique française a vécu. Qualité des aéroports, rentabilité, coûts, nombre de passagers transportés... tous les indicateurs montrent que nous sommes bel et bien à la traîne, avec un déclin régulier du pavillon français.

Le fait que la France demeure la première destination touristique mondiale sert-il le transport aérien français ? Comment se positionne votre compagnie aérienne Corsair ?

Si demain les compagnies aériennes françaises disparaissaient, le vide serait immédiatement comblé. Les touristes qui viennent du monde entier pour visiter notre pays regardent les services et les prix offerts par les différentes compagnies et malheureusement, le plus souvent, le *benchmarking* ne plaide pas en notre faveur. Bien qu'étant la première puissance touristique mondiale, la France n'en a pas vu bénéficier son secteur du transport aérien, prisonnier qu'il est des multiples contraintes que nous venons d'évoquer. Les pouvoirs publics sont conscients de cet état de fait, mais ils n'ont rien fait. Or, c'est terrible car le tourisme est bel et bien une chance pour la France ! Pays le plus prisé au monde, nous ne faisons cependant aucun effort pour optimiser cet atout. Nous devrions bien plutôt nous inspirer du modèle que propose l'île Maurice, qui constitue à mon sens un exemple de politique touristique intelligemment conduite.

Le tourisme est bel et bien une chance pour la France ! Pays le plus prisé au monde, nous ne faisons cependant aucun effort pour optimiser cet atout. Nous devrions bien plutôt nous inspirer du modèle que propose l'île Maurice, qui constitue un exemple de politique touristique intelligemment construite.

On le voit avec les passagers de Corsair, de plus en plus de patrons de PME, de cadres, de professions libérales voyagent fréquemment, et parfois loin, pour décrocher des marchés, signer des contrats. L'ouverture à l'international n'est plus seulement l'apanage des grands groupes.



Pour ce qui est de Corsair – outre les destinations classique – nous avons fait le choix de développer nos vols vers l'Afrique. Par exemple, nous avons un vol direct avec le Sénégal, sept jours sur sept. Sur Abidjan, on sera également en vol quotidien à compter de début juillet. Sur Bamako, on passe à deux vols par semaine fin mars. Pourquoi ces choix ? Je crois au potentiel de développement de ce continent dont les diasporas sont répandues à travers le monde, prenez l'exemple des Sénégalais ou des Maliens. En outre, question transport aérien, la dimension concurrentielle est moindre en Afrique que sur d'autres zones, même s'il est clair que les Turcs semblent vouloir renforcer considérablement leur présence. Mais surtout, pour revenir à la dimension géopolitique qui nous intéresse ici, je suis passionné par le développement de nos activités en Afrique d'autant que nous avons une carte à jouer. Ouvrir une ligne de plus sur les Etats-Unis ou le Canada passe inaperçu ou presque. Ouvrir une nouvelle ligne sur une capitale africaine n'est pas anodin et ne laisse personne indifférent. Cet acte prend une dimension symbolique et géopolitique, qui ouvre les portes des chefs d'Etat, sensibles à cette marque d'intérêt manifestée à l'endroit de leur pays. Cela permet d'être en prise directe avec les problématiques économiques, sociales, culturelles et surtout politiques du pays en question, et de rencontrer aussi les diplomates français en poste dans le pays, pour affiner nos perceptions et donc nos projections stratégiques. De plus, nous avons dans tous ces pays des équipes expérimentées, en contact direct avec le terrain, qui bénéficient d'une longue et solide connaissance de la zone envisagée. Ces relais sont précieux, ils permettent la circulation permanente de l'information. Nous faisons donc de la géopolitique au quotidien, sur le terrain, et la grille de décryptage que constitue la géopolitique est absolument essentielle au pilotage de nos projets.

Comment voyez-vous l'évolution du groupe TUI dans les années à venir ? Et pour ce qui est du management, de quelle façon fonctionnez-vous dans le cadre d'un groupe étranger ?

TUI va très bien. Premier groupe mondial de tourisme, il annonce année après année des résultats en hausse régulière. TUI est une horloge suisse qui évolue dans une spirale de croissance, 10% par an, avec une constance qui force l'admiration : de plus en plus de bateaux de croisière, de plus en plus d'activités diversifiées, la volonté de se développer sur des marchés émergents... Les perspectives offertes par cette montée en puissance sont prometteuses. Pour ce qui est du mode de fonctionnement, il s'agit d'un groupe qui traditionnellement était plutôt dirigé par des Anglais et maintenant par des Allemands. Quoi qu'il en soit, le groupe reste européen et je considère que c'est un plus au regard d'un management strictement franco-français comme j'ai pu le connaître quand j'étais en poste à Air France. Bien sûr, il est un peu plus difficile d'exercer son rôle de manager quand on n'est pas de la nationalité du groupe en question. La maîtrise parfaite des subtilités d'une langue reste un exercice difficile, à l'écrit comme à l'oral. Les manières de raisonner, les codes culturels sont différents. C'est cependant une excellente formation car le degré d'exigence est supérieur, imposant une adaptation permanente. Au bout du compte, c'est humainement et techniquement intéressant car on voit bien que les manières de manager sont différentes selon les pays. Et cela permet de bien identifier les qualités et les défauts des Français. Un exemple ? Les Français sont brillants pour les plans et visions stratégiques à long terme, mais ils sont moins bons pour délivrer les résultats opérationnels au mois le mois. Les Anglais et les Néerlandais se moquent de la stratégie et se focalisent sur les résultats financiers. De même, chez nous autres Français, le sens de la hiérarchie est très fort. Le chef est le chef, et le collaborateur reste un collaborateur. A l'inverse, les Anglais sont très à l'aise à l'oral, sans contrainte hiérarchique. A mon sens, l'idéal est de parvenir à combiner le tout, de prendre ce qu'il y a de mieux en chaque modèle de management. Heureusement, on note une vraie évolution dans la formation des managers français, et ces travers qui étaient les nôtres ont tendance à s'estomper, du fait que les générations montantes se sont formées en partie au moins dans des modèles étrangers. En outre, on le voit avec les passagers de Corsair, de plus en plus de patrons de PME, de cadres, de professions libérales voyagent fréquemment, et parfois loin, pour décrocher des marchés, signer des contrats. L'ouverture à l'international n'est plus seulement l'apanage des grands groupes.

Plus généralement, selon vous, les entreprises françaises ont-elles suffisamment intégré la géopolitique dans leurs stratégies de développement à l'international ?

Les grands groupes le font, naturellement. Pour les autres, cela reste indubitablement à perfectionner. Mais c'est surtout sur la classe politique que je porte un regard critique, car trop longtemps, nos dirigeants n'ont pas eu de vraie vision économique, avec des

Dans le concept de géopolitique, j'intègre bien sûr la capacité humaine à comprendre l'autre, à l'écouter, à déchiffrer ses codes sociaux et culturels, à saisir son mode d'analyse et de raisonnement, qui va être différent du mien.

paramètres clairs, ce qui a conduit à ne pas avoir une réelle compréhension des enjeux géopolitiques. De par son parcours et son expérience, notre nouveau Président tranche avec bonheur sur ses prédécesseurs, ne serait-ce que par sa pratique de l'anglais et son ouverture sur les réalités du monde. Les entreprises ne sont pas à incriminer, à mon sens elles font très bien leur job. Mais comment faire quand on a une classe politique qui n'a jamais travaillé en entreprise, qui ne voyage pas à l'international, qui ne parle aucune langue étrangère... ? On évoque souvent en France la figure de l'Etat stratège, mais dans les faits, force est de constater qu'il y a pas eu de stratégie d'Etat ces dernières années en matière économique. Ce qui est grave au regard des bouleversements qui ont secoué et secouent encore la scène internationale. En ce sens, nous devrions être bien plus présents en Afrique, notamment pour l'aspect francophonie. Car ceux qui parleront français dans les décennies à venir seront majoritairement africains. Alors oui, les entreprises font ce qu'elles doivent faire, créer de la richesse ce qui permet de maintenir notre puissance et notre influence. Nous avons des champions nationaux, de grands groupes qui conduisent des actions remarquables et comptent à l'évidence sur la scène internationale. Mais ces efforts ne sont malheureusement pas articulés dans le cadre d'une vraie vision stratégique. Il n'y a pas d'autorité politique qui soit en mesure de générer des synergies, lesquelles permettraient d'optimiser les atouts de la France sur la scène internationale. La classe politique française et l'administration – dont je suis issu – compte certes des personnalités de talent, mais l'on doit bien constater que la grande majorité des personnels est le plus souvent déconnectée des réalités du monde. C'est pour cela que, très tôt, j'ai choisi de quitter l'administration où j'étouffais pour aller vivre en entreprise. Oui, dans la plupart des cas, le logiciel de l'administration française est dépassé, il n'est plus en résonance avec les réalités du monde. Evoluant au sein d'un groupe 100% privé, qui plus est étranger, je suis un homme heureux ! Et je suis fier de piloter Corsair, qui est un réel vecteur de l'influence française, en particulier sur le continent africain.

Question qui intéresse une Ecole de Management comme la nôtre : qu'est-ce que vous attendez des personnes que vous recrutez ? Et plus généralement, que diriez-vous à des étudiants en Ecole de Management pour les convaincre de s'intéresser à la géopolitique ?



Globalement, les métiers de l'univers du tourisme n'ont pas fondamentalement changé, sauf sur deux aspects. Tout d'abord, il y a l'importance qu'ont pris le digital et les réseaux sociaux, ces derniers étant très attentifs à la réputation des marques. Le digital est important car notre offre est à multiples facettes, utilisant des canaux très divers, depuis notre grand réseau d'agences jusqu'aux différents sites web. Cette politique de distribution doit être sérieusement contrôlée, notamment par nos réseaux internes, avec des coûts davantage maîtrisés et des données recueillies très utiles en matière de CRM. Ensuite, le second aspect à prendre en compte est que certains de nos métiers se sont sophistiqués. Comment capter le client, deviner ses besoins ? Comment le fidéliser ? Pour un groupe mondial comme le nôtre, il faut regarder avec soin les initiatives d'un certain nombre de start-ups. Avec des questions à la clé, par exemple, quel rôle va jouer l'intelligence artificielle dans notre secteur ? Outre leur faculté d'adaptation, nos jeunes recrues doivent savoir faire preuve d'imagination, de curiosité et d'ouverture d'esprit.

Pour répondre à votre seconde question, ces élèves vont changer d'entreprise plusieurs fois au cours de leur carrière. Le modèle de l'entreprise d'Etat ou de la grande entreprise où l'on entrait pour passer 40 ans de sa vie sans rien voir d'autre, n'est plus d'actualité, il est condamné. Ils vont travailler à l'international et même probablement passer des périodes de leur vie hors de France. Le business ne sera à l'évidence pas seulement franco-français. La dimension internationale va donc être prégnante. Et là, la grille de décryptage que constitue la géopolitique se révèle être absolument indispensable pour comprendre le monde où l'on évolue. Dans le concept de géopolitique, j'intègre bien sûr la capacité humaine à comprendre l'autre, à l'écouter, à déchiffrer ses codes sociaux et culturels, à saisir son mode d'analyse et de raisonnement, qui va être différent du mien. Enfin, la pratique de la géopolitique présente un autre avantage : celui de s'extraire du court-termisme pour redonner à la faculté de penser sur le temps long – sans la perception duquel il n'est pas de stratégie digne de ce nom – sa pleine valeur. ■

Pascal de Izaguirre

Pascal de Izaguirre, diplômé de l'ENA, débute sa carrière en 1984 au sein de la Direction Générale de l'Aviation Civile, au Ministère des Transports, puis prend la direction générale adjointe d'Air Afrique en 1989. En 1992, il rejoint le groupe Air France/KLM. Après avoir occupé différentes fonctions opérationnelles et stratégiques au sein du groupe, il est nommé Directeur Général adjoint en charge de l'Exploitation en 2000, fonction qu'il occupera jusqu'en 2009. Au cours de cette période, on le trouve également membre du Comité Exécutif du groupe Air France et administrateur au Conseil d'Administration d'Air France. Son ascension se poursuit en 2009, où il prend le poste de Conseiller à la Présidence du groupe Air France/KLM auprès de Jean-Cyril Spinetta.

En 2010, Pascal de Izaguirre rejoint le groupe TUI Travel PLC où il devient Directeur Général de Corsairfly, puis Président-Directeur général du Groupe Nouvelles Frontières et de Corsairfly en mai 2011. En 2012, il est nommé Président de TUI France qui commercialise la marque TUI et les gammes de produits

clubs Marmara, circuits Nouvelles Frontières, séjours Passion des îles et les voyages sur mesure. Il est également Président-Directeur général de Corsair.

Le 31 octobre 2016, suite à l'acquisition de Transat France par le groupe TUI, Pascal de Izaguirre devient Président-Directeur Général de Transat France et le 30 mars 2017 Président-Directeur



Général du nouvel ensemble TUI France qui regroupe les gammes de produits clubs Marmara, clubs Lookéa, Look Voyages, Hôtels et Clubs TUI, circuits Vacances Transat, séjours Passion des îles et les voyages sur mesure.

Le Groupe TUI : avec plus de 50 ans d'expertise, TUI s'impose aujourd'hui comme le n°1 mondial du voyage. TUI compte six compagnies aériennes, dont Corsair que les Français connaissent bien. TUI transporte chaque année plus de trente millions de voyageurs vers 180 destinations. Au total, ce sont 77.000 personnes qui sont ainsi au service de la clientèle. La palette des choix proposés est large : vols secs, circuits accompagnés, séjours balnéaires, itinéraires sur mesure, hôtels ou clubs exclusifs sur les thèmes du couple, la famille, le bien-être, le sport ou la convivialité...

Le siège de TUI Group est situé à Hanovre, en Allemagne (TUI signifie *Touristik Union International*). Major mondial du tourisme, TUI est aussi le premier voyageur français. Curieusement, à l'origine, c'était un groupe industriel qui s'appelait *Preussag*, lequel, au milieu des années 1990, a opéré une mutation complète pour s'orienter vers le tourisme... C'est en 2002 que le groupe est devenu une entreprise totalement tournée vers le tourisme et la logistique. Aujourd'hui, le groupe TUI est présent conjointement à la Bourse de Francfort et à la Bourse de Londres.

Raison d'être des "Entretiens du Directeur"

En rencontrant tous les mois des personnalités de haut niveau qui pratiquent la géopolitique, Jean-François Fiorina aime à rappeler que l'intérêt de Grenoble Ecole de Management pour cette discipline répond à des objectifs bien précis :

"Notre volonté est d'inciter nos partenaires et nos étudiants à faire preuve d'un nouvel état d'esprit. Il s'agit de leur proposer non seulement une grille de lecture du réel adaptée aux enjeux du monde

contemporain, mais aussi de nouveaux outils d'aide à la décision. Pour les entreprises, il s'agit d'être capables de réagir le mieux et le plus rapidement possible. Pour nos étudiants, il s'agit moins d'évoluer sur le court terme que de se préparer à une course de fond.

D'où une formation qui vise davantage à former les esprits qu'à apprendre de simples techniques, qui, de toute façon, évolueront. Pour les uns comme pour les autres, il est cependant impératif

de bien comprendre l'intérêt de la géopolitique, non pas comme référent universitaire abstrait, mais comme méthode permettant d'approcher et cerner le monde dans sa complexité, afin d'être au plus près des enjeux réels. La géopolitique doit servir à gagner des marchés, ou du moins à ne pas en perdre. Autrement dit, elle constitue une clé précieuse pour évoluer dans le monde d'aujourd'hui, et surtout de demain". (Communication & Influence n°19, mai 2010) [Photos DR] ■

Retrouvez d'autres analyses géopolitiques sur www.diploweb.com et sur www.grenoble-em.com/geopolitique.