

# L'interview du lundi:

## Hicham Nechad, directeur général de Regional Air Lines

■ Dès août 2009, exit Regional Air Lines, place à Air Arabia Maroc

■ En contrepartie d'une indemnité, les salariés qui intégreront la nouvelle entité renoncent à leur ancienneté

Onze ans après sa création, Regional Air Lines sera mise en veilleuse sur le plan opérationnel pour faire place à Air Arabia Maroc. La compagnie ne se subsistera qu'en tant que société anonyme porteuse de participations dans Air Arabia Maroc. Au début des discussions avec le groupe émirati, l'option envisagée était d'ouvrir le capital de Regional Air Lines à Air Arabia. Elle a finalement été abandonnée pour celle de la création d'une compagnie à bas coûts.

- L'Economiste: L'accord avec Air Arabia signifie-t-il le démantèlement de Regional Air Lines?

- Hicham Nechad: A partir du 1er août 2009, Regional Air Lines n'existera plus qu'en tant qu'entité juridique véhicule des participations dans la compagnie low cost qui sera montée avec les actionnaires du groupe émirati Air Arabia. Cette nouvelle entité s'appellera Air Arabia Maroc.

En tant que personne morale, Regional Air Lines intégrera le tour de table de cette nouvelle structure, elle continuera à exister juridiquement. En attendant, nous poursuivons nos opérations afin d'aller au terme des engagements nous liant à Royal Air Maroc et à certains conseils régionaux. Pendant cette transition, la compagnie, dans sa configuration actuelle, sera progressivement démantelée dans la mesure où tous les actifs qui peuvent l'être sont censés être transférés à Air Arabia Maroc. De ressources humaines à la logistique. Le reste a été mis sur le marché. Les aéronefs vont être cédés à des opérateurs qui voudront opérer en beach crafts et en ATR. Nous avons déjà commencé pour la flotte, les beach crafts ont été cédés en Afrique du Sud et en Inde. Comme entité opérationnelle et transporteur aérien, Regional Air Lines disparaîtra du ciel marocain à partir du 1er août 2009.

- Tous les actionnaires sont-ils d'accord pour suivre ce nouveau projet?  
- Oui, non seulement ceux qui étaient



Hicham Nechad: A partir du 1er août 2009, Regional Air Lines n'existera plus qu'en tant qu'entité juridique véhicule des participations dans la compagnie low cost qui sera montée avec les actionnaires du groupe émirati Air Arabian (Ph. RGL)

dans le tour de table de Regional Air Lines resteront, mais il faut souligner que ce sont les mêmes depuis la création de la compagnie en 1997: Finance.com, Holmarcom, Moussahama et quelques privés marocains. Une augmentation de capital a été réalisée pour accompagner le nouveau projet. Certains actionnaires ont trans-

composée de machines Airbus A320 avec des taux d'utilisation de 15 heures par jour. C'est le taux le plus élevé du secteur, Airbus a d'ailleurs gratifié Air Arabia d'un prix en 2006 pour l'efficacité de son exploitation.

C'est un modèle qui fera aussi appel à l'utilisation d'un système de réservation propre à la compagnie. La structure sera simplifiée de manière à disposer du maximum de flexibilité et de réactivité. Au démarrage, Air Arabia Maroc exploitera trois avions Airbus A320 d'une capacité de 168 sièges. La deuxième année, trois avions supplémentaires vont s'ajouter à la flotte, et en fonction de l'évolution de l'environnement et du marché, trois autres arriveront.

- Quel est le réseau ciblé par la compagnie?

- L'Europe, essentiellement les foyers à forte densité de l'émigration marocaine: la France, l'Italie, la Hollande, la Grande-Bretagne, l'Espagne ainsi que le Portugal et la Suisse. Ce sont des marchés où la concurrence est féroce.

Air Arabia entend ouvrir de nouvelles

digérer de longs délais d'attente. Hors Europe, il y aura la Turquie, l'Egypte et des liaisons domestiques.

- Comment comptez-vous faire face à la rareté des slots dans les aéroports européens?

- Ce n'est pas vrai d'affirmer qu'il n'y a plus de slots dans les plateformes européennes. Les créneaux d'atterrissage et de décollage ne sont pas épuisés, seulement, toutes les compagnies veulent les mêmes plages horaires au motif qu'elles sont les plus rentables. Les gens ont souvent tendance à croire que si l'on n'atterrit pas à 14 heures, l'avion partira vide. Je m'inscris en faux contre cette idée. Aujourd'hui, la clientèle est surtout sensible à son budget. Si vous lui proposez des tarifs compétitifs assortis d'un service de qualité, elle suivra. La preuve, des vols qui partent à une heure du matin de Casablanca vers l'Europe sont régulièrement remplis.

- Pourquoi le plan de développement annoncé à la création de Regional Air Lines ne s'est jamais concrétisé? L'interruption brutale de l'acquisition des avions Embraer en 2001 en est la preuve. Que s'est-il passé au juste?

- C'est une parenthèse, je ne préfère pas m'étaler sur le passé car l'objectif est de parler de nouveaux horizons. Il n'y a pas eu qu'un seul plan de développement. Pendant longtemps, Regional Air Lines a essayé de chercher la solution pour répondre aux attentes et aux ambitions de ses actionnaires. En toute franchise, je pense qu'au lancement de la compagnie, il y a eu quelques erreurs sur certains choix stratégiques. Est-ce la problématique du module d'avions, de modèle économique ou de configuration des ressources humaines? Je pense que c'est le mix de tous ces paramètres qui a fait que la compagnie a connu des difficultés financières (et non opérationnelles).

Le retournement de la conjoncture après le 11 septembre 2001 a tout chamboulé. D'où l'annulation de la commande des avions Embraer. Il devenait quasiment impossible d'opérer avec des jets à l'époque. La conséquence fut l'annulation de la commande entraînant la perte de l'acompte versé au constructeur brésilien (près de 4 millions de dollars). Cette décision imputable au management de l'époque avait fragilisé la situation financière de la compagnie. Depuis, les actionnaires exigent plus de garanties sur la stratégie de développement de la compagnie.

- Est-ce cet échec sur le choix de la

### Contrats de travail: Compteurs remis à zéro

C'EST un schéma plutôt original auquel a recouru la compagnie pour traiter le sort des salariés. «Ceux qui ont l'envie et la santé peuvent rejoindre la nouvelle compagnie», précise le directeur général de Regional Air Lines qui, par moments, s'est transformé en consultant pour une partie de son personnel qui sollicitait son avis. Pour ceux-là, les compteurs seront remis à zéro chez le nouvel employeur. En échange du renoncement à leur ancienneté, ils toucheront une indemnité compensatoire. Le contrat de travail avec Regional Air Lines sera donc clos pour démarrer un nouveau chez Air Arabia Maroc. Ces salariés garderont au moins leur salaire et leur grade, précise Hicham Nechad. Ceux qui souhaitent arrêter l'aventure partiront moyennant indemnités.

Ce sont des départs volontaires, insiste le directeur général. Ceux qui seraient tentés de réintégrer plus tard Air Arabia Maroc, il faudra une période de trois ans minimum. Dès fin 2009, les effectifs d'Air Arabia s'élèveront à 500 personnes. Regional Air Lines compte 260 salariés. La nouvelle entité aura tout intérêt à démarrer en puisant au maximum dans ce vivier. □

formé leurs créances en compte courant en participations tandis que d'autres ont souscrit en apportant de l'argent frais.

- Quel sera le modèle économique d'Air Arabia Maroc?

- C'est une compagnie qui va opérer sur le concept low cost pur avec une flotte

contrées pas assez touchées par les compagnies aériennes: Montpellier, Toulouse, Nantes, etc. Quitte à endosser le rôle de lièvre en développant de nouvelles destinations. Aujourd'hui, si vous voulez aller à Montpellier, c'est la croix et la bannière. Il faut plusieurs heures d'autoroutes pour rejoindre les aéroports parisiens et en plus,

## Un nouveau low cost d'attaque

**flotte qui a définitivement ébranlé les fondations financières de la compagnie?**

- Sincèrement, oui. L'événement majeur qui aura marqué les esprits, les finances et les actionnaires a été sans contexte la perte de 4 millions de dollars qui a découlé du fiasco sur la commande des Embraer. Mais cela n'a pas empêché de penser à l'avenir. D'où le projet de nous rapprocher avec Royal Air Maroc afin de construire quelque chose en commun. L'arrivée de deux avions ATR de la compagnie nationale dans notre flotte fait partie de ce deal. Regional Air Lines devait opérer pour le compte de RAM les liaisons intérieures. Nous en sommes aujourd'hui à la cinquième année de collaboration. Ce partenariat arrive à terme en juillet 2009. Les deux parties en sont entièrement satisfaites. Ensuite, nous sommes parti sur un projet plus ambitieux prévoyant l'acquisition de nos propres ATR pour essayer d'avoir

une flotte conséquente d'une taille de 7 à 9 appareils. L'idée était de mettre en place une véritable structure de turbo propre pour consolider un savoir-faire local dans le transport régional. Il s'agissait d'un super partenariat public-privé où nous devions opérer tout le marché domestique pour le compte de RAM.

Malheureusement, ce projet ne s'est pas concrétisé pour diverses raisons, peut-être parce que la stratégie de Royal Air Maroc a entre-temps évolué et qu'il ne rentrerait plus peut-être dans ses priorités stratégiques.

### Evolution inéluctable

- **L'Economiste:** Avec le recul, le modèle de transport régional était-il viable économiquement?

- **Hicham Nechad:** Dans l'aérien, on n'invente rien. Des pays plus développés que le Maroc ont essayé le modèle de transport régional. En regardant l'évolution de ce qui se passe ailleurs dans le monde, les compagnies régionales se doivent, pour passer à la vitesse supérieure, d'être adossées à une compagnie classique, en général le transporteur national. Au Portugal, Air Portugal s'est alliée à TAP, en France, Regional, Brit Air, ... ont accueilli Air France dans leur tour de table.

Tout cela pour vous dire que pour des structurelles, le modèle Regional Air Lines à un moment ou un autre aurait montré ses limites. Il fallait soit trouver une solution avec une compagnie nationale, soit aller vers un autre schéma. C'est cette deuxième option qui a été choisie. En 2001, lorsqu'il avait été décidé d'acquérir des Embraer, je pense qu'on était presque arrivé aux limites du modèle car ces avions permettaient d'aller jusqu'à Madrid, Barcelone et dans le sud de la France. Or, dans le modèle régional pur, même Barcelone sortait déjà de notre périmètre. □

- **Dans quelle situation financière se trouve actuellement Regional Air Lines?**

- Nous avons procédé à une augmentation de capital de 80 millions de dirhams cette année pour assainir le bilan, pour absorber les pertes. L'objectif étant que d'ici fin 2008, on devait préparer Regional Air Lines de manière à ce qu'elle soit une nouvelle entité juridique en pleine capacité de ses moyens et qui aurait retrouvé une meilleure situation en termes d'agrégats financiers. La mariée doit être la plus belle possible. □

Propos recueillis par Abashi SHAMAMBA