



Séminaire

**"COMMENT MIEUX TRAVAILLER
ENSEMBLE ?"**

Lundi 5 mai 2014

Exposé de M. de Juniac

M. DE JUNIAC.- Merci bien. Je peux parler anglais ou français mais ce sera plus confortable de m'exprimer en français et de prendre vos questions et d'y répondre en français ou en anglais.

Vous avez une interprétation simultanée, je suppose ? Je vais donc vous parler en français.

Vous avez souhaité que je vous expose quelle était la vision du groupe sur l'évolution de ses métiers à horizon entre 3 et 5 ans, compte tenu de la situation dans laquelle nous sommes et de ce que nous pouvons anticiper du marché. D'abord quelques points sur là où nous sommes, d'abord en termes de situation compétitive, en termes d'enjeux économiques et en termes de positionnement concurrentiel.

En termes de situation compétitive, après Transform, supposons que Transform aille jusqu'à son terme, ce qui est une hypothèse raisonnable, à mon avis, fin 2014/début 2015, notre situation compétitive sera revenue à peu près au niveau de nos pairs, que sont British Airways et Lufthansa. Nous devrions être dans cette cour, sachant que le différentiel que nous avons, entre 15 et 20 % par rapport à Lufthansa notamment, se sera progressivement gommé, suite à l'application des mesures Transform.

Lufthansa a avancé, British Airways et IAG aussi mais pas du tout dans des proportions comparables, ce qui fait que nous nous situons à un niveau comparable. Cela dit, ils ne vont pas s'arrêter non plus. Notre situation compétitive sera revenue à une moyenne européenne.

Est-ce que cela suffit ? Je vous dirais probablement non. Pourquoi je pense que cela ne suffit pas complètement ? Premièrement, parce que nos concurrents continuent d'avancer. Le groupe IAG notamment avec la partie Iberia et Lufthansa avec les diverses mesures qu'ils ne manqueront pas de prendre ou même qu'ils ont déjà en partie engagées, eux aussi ont fait des progrès. Ce n'est pas tant cela qui m'inquiète dans le fond.

Quand on regarde la concurrence avec Lufthansa ou British Airways, on se rend compte de deux choses. D'une part, il y a un territoire un peu pour chacun. Je ne veux pas dire par-là qu'il y a une entente, évidemment. Ce mot est totalement à bannir mais dans le fond, il y a un marché allemand, grosse Deutschland, si je puis dire. Il y a un marché franco-hollandais, belge. Y a-t-il vaguement l'Italie ou pas ? On y reviendra. Et il y a un marché hispano-anglais. Dans le fond, l'équilibre peut changer à la marge mais il existe. Je ne vois pas de modification substantielle et brutale de cet équilibre, ne serait-ce que pour des raisons de maintien de la concurrence. Je pense que passer de trois à deux acteurs serait compliqué pour des raisons concurrentielles.

En revanche, la raison pour laquelle je pense que cela ne suffit pas, c'est que la compétition vient plutôt d'ailleurs, en tout cas sur le long-courrier. Elle vient des compagnies du Golfe et des asiatiques, voire des Américains qui sont revenus et qui, certes, ne proposent peut-être pas des produits au standard tout à fait européen mais font quand même des progrès significatifs et ont fait des progrès immenses en termes de compétitivité et de résultats économiques. Notamment nos partenaires de Delta.

Notre position compétitive s'est améliorée. Nous sommes au niveau des Européens. Peuvent-ils mener la course contre les grandes compagnies asiatiques et les grandes compagnies du Golfe, voire les Américains ? Si on ne fait rien, la réponse est non. Si on fait quelque chose, la réponse est oui. Je reviendrai tout à l'heure sur ce que je pense qu'il faut faire. C'est notre situation compétitive post-Transform.

Notre situation économique. Post-Transform, c'est-à-dire en 2015, nous devrions être revenus sur des territoires positifs en termes de résultats, c'est-à-dire avec un résultat net positif, qui nous permettra globalement de rémunérer notre capital, pas à des niveaux suffisants encore mais ce sera à peu près tout juste convenable. D'autre part, nous aurons retrouvé, je n'ai pas de raison de penser que nous n'y arrivions pas, une situation d'endettement supportable pour le Groupe, puisque notre objectif de 4,5 milliards de dettes devrait être atteint mi-2015. Cela va donc desserrer la contrainte

de dette. Je vous rappelle qu'avec 4,5 milliards, nous sommes quand même très sensiblement supérieurs à nos deux concurrents européens, que sont IAG et Lufthansa.

Des performances, qui nous remettent à flot, qui nous donnent les moyens de financer notre développement mais qui ne nous mettent pas dans une situation particulièrement favorable ou exceptionnelle par rapport aux autres. Je ne parlerai même pas de nos amis de Delta qui font même des premiers trimestres, qui usuellement dans l'hémisphère nord sont catastrophiques, extrêmement positifs. Cela veut dire que ce n'est pas terminé. C'est assez logique de vous dire cela, puisque la course ne s'arrête pas à partir du moment où un des coureurs dit "*j'ai fait le boulot, maintenant, les autres, vous vous arrêtez aussi*". Ce n'est pas cela.

Le gros avantage d'avoir fait Transform avec l'adhésion que nous avons obtenue de la part de nos salariés et des organisations qui les représentent, c'est d'avoir convaincu l'ensemble des salariés que le changement était une nécessité et pas une menace. Vous me détrompez peut-être.

J'aimerais vous convaincre aujourd'hui que le changement est une opportunité et que ne pas changer, c'est vieillir et mourir. Il faudra continuer à changer et c'est bien. Notre avenir est plutôt dans notre capacité à continuer à changer au moins aussi vite, voire plus que les autres.

Où en est notre positionnement commercial à l'issue de Transform ?

Commercialement, nous aurons bien entamé chez KLM et chez Air France, la remontée en gamme de nos produits. Pourquoi faisons-nous cela ? Vous connaissez mon discours par cœur. Pourquoi remontons-nous en gamme ? Ce n'est pas du tout pour la fierté personnelle du ou des présidents. Ce n'est pas le problème, cela m'intéresse assez peu. Je crois que nous sommes des pays chers. Que ce soit les Pays-Bas ou la France, nous sommes des pays coûteux. On peut le déplorer ou s'en féliciter. Je m'en félicite au moins parce que je considère que nous traitons bien nos personnels. Je trouve que c'est plutôt positif.

Cela dit, nous nous battons avec des pays peu chers que sont soit des pays du Golfe, soit des pays asiatiques, voire les Etats-Unis qui ont beaucoup gagné en compétitivité sur le plan des coûts salariaux, notamment.

Si nous voulons nous battre contre ces pays-là, notamment contre les pays asiatiques ou les pays du Golfe, et gagner la compétition contre eux, nous ne gagnerons pas par une baisse brutale ou équivalente des coûts, qui nous amènerait au niveau de ces pays. Cela voudrait dire, en gros, diviser nos coûts salariaux par deux. Je ne pense pas que je recueillerais dans cette enceinte, une standing ovation face à cette proposition intéressante ! Cela ne veut pas dire qu'il faut négliger les coûts. Dit autrement, la bataille sur les coûts contre les pays asiatiques et les pays du Golfe est perdue si on ne se bat que sur ce plan. C'est pour cela que je pense que les deux compagnies ont intérêt à remonter en gamme.

Elles avaient un intérêt immédiat, c'est que nous avons perdu du terrain, que ce soit à Air France ou à KLM, notamment dans la classe Affaires, cœur de nos marges. Nous étions très loin, notamment par rapport aux meilleurs standards de l'industrie. Je ne parle pas des standards américains mais plutôt des standards asiatiques et du Golfe. C'est pour cela que cette politique de remontée en gamme, amorcée chez Air France et chez KLM, me paraît indispensable. C'est la seule manière de gagner.

Elle se fonde sur une première idée : nous avons des atouts spécifiques, qu'ils soient français ou hollandais dans nos deux marques, Air France et KLM. Nous avons des atouts spécifiques qui sont une tradition, un savoir-faire. Il n'a pas tout à fait la même identité. C'est très bien comme cela, d'ailleurs. Les deux pays ne sont pas les mêmes. C'est bien normal que les deux marques ne soient pas les mêmes non plus. Elles ont chacune des forces. Elles ont d'ailleurs des forces dans certaines régions du monde que les autres n'ont pas. Donc, c'est parfait : elles sont très complémentaires. Cela me va très bien. En revanche, il faut les jouer à fond.

Elles ont des forces communes qui sont que les Européens savent faire de la qualité, du savoir-vivre, de la qualité de la vie. C'est pour cela que je pousse beaucoup un produit très haut de gamme et un service associé très haut de gamme. Car, un produit très haut de gamme avec un mauvais service, je pense que ce n'est pas la peine : c'est perdu.

Cette remontée en gamme veut dire pour nous une exigence d'excellence absolument parfaite partout, que ce soit chez Air France ou chez KLM et cela, dans tous les domaines. Cela commence sur le site Internet ou au centre d'appels. Cela se termine à la livraison des bagages en étant passé par le parcours électronique, le parcours au sol, évidemment le parcours à bord, etc. Il n'y a pas de détail dans l'exécution du produit que j'oserai qualifier de luxe.

Si les deux compagnies ont bien lancé leur remontée en gamme, elles sont encore loin du meilleur. Je tiens à vous le dire : les deux. Il y a encore du travail.

En plus, vous avez vu que la course ne s'arrête pas. Ce matin, c'est une coïncidence, dans *Le Figaro*, je crois, Etihad montrait sa nouvelle cabine de luxe. A mon avis, ils ont été un pas trop loin mais il est quand même intéressant de voir que certaines compagnies n'hésitent pas à proposer des produits que je pense un tout petit peu excessifs mais la course ne s'arrête pas non plus là.

Cette course, nous sommes capables de la gagner, comme me l'avait dit le patron de Singapore Airlines. A l'époque, je n'étais pas chez Air France. Donc, j'en parle tranquillement. Singapore Airlines était mon client. Je le respecte, parce que je trouve que c'est une compagnie de très grande qualité. Il m'avait dit : "*vous, les Français* -il me parlait des équipages d'Air France, je ne sais pas pourquoi, parce qu'il parlait de son concurrent, j'imagine— *quand vous êtes bons, vous êtes imbattables. Le problème, c'est que vous n'êtes pas toujours bons*".

Je pense que du côté KLM, les choses sont plus régulières mais là aussi, il y a à monter en gamme. Je vous donnerai des exemples tout à l'heure, si vous le voulez. Je pense que dans les deux cas, il y a à monter en gamme. Nous avons commencé mais ce n'est pas terminé.

C'est un chantier sur lequel j'insiste, parce que je pense que notre survie est là. Ce n'est pas un chantier, qui repose sur X centaines de millions d'investissements seulement, voire près du milliard d'investissements. C'est la condition nécessaire mais la condition nécessaire et suffisante, c'est que nous soyons capables d'offrir une qualité de service associée. C'est une véritable évolution, une discipline culturelle, discipline managériale, discipline de service, permanente, constante, rigoureuse. C'est beaucoup d'application de la part de nos personnels. Voilà le troisième élément du positionnement commercial.

Avant de passer aux évolutions stratégiques, je vous ai beaucoup parlé du long-courrier sur la partie Passage. Je voudrais vous parler un tout petit peu du court et du moyen-courrier. Les choses me paraissent assez claires. De notre marché, qui est le marché continental européen, je ne vois pas beaucoup d'autres issues que d'avoir de grandes compagnies, qui ont des réseaux d'alimentation de leur hub et quelques grandes routes sur lesquelles il y a du trafic Affaires. Le reste, pour la partie du trafic loisir, dont je vous rappelle que c'est la seule partie qui croît de manière profitable en Europe –croissance et profitabilité, les deux méritent d'être soulignées— doit être plutôt laissé à un secteur low cost, en pleine expansion.

Je vous rappelle qu'il fait maintenant plus de 40 % du marché européen. L'endroit où il est le plus en retard dans les grands pays européens, c'est la France. Il ne faut pas s'étonner que les grandes low cost aient mis la France en tête de leur cible. Ce n'est pas étonnant, puisqu'elles n'ont que 23 ou 24 % du marché, alors que la moyenne est à 40.

Schiphol est aussi un endroit dans lequel les low cost sont en train d'arriver et vont arriver massivement. Ne nous faisons aucune illusion sur cette question. Si ce n'est pas maintenant, ce sera dans 6 mois ou dans 15. Les demandes ont déjà été faites, elles aboutiront. De même que du côté Air France, il faudra résister sur Orly. C'est la même problématique des deux côtés.

Pour nous, la question est de savoir si, à côté de notre réseau d'alimentation et de nos grandes radiales qui alimentent notre réseau long-courrier à Schiphol et à CDG, nous avons besoin d'un réseau qui s'adresse aux marchés point-à-point, court et moyen-courrier. Oui ou non ? Pour KLM, la question est un peu plus théorique, parce qu'il n'y a pas tellement de réseau point-à-point chez KLM. Pour Air France, elle l'est moins, car il y a un réseau point-à-point non seulement sur le territoire français mais en Europe.

Ma thèse, c'est que oui. Pourquoi oui ? Parce que je pense que l'empreinte commerciale du groupe Air France-KLM, à travers ses différentes marques, que ce soit Air France, KLM, Transavia, HOP! et plus si affinités, est absolument essentielle pour que les voyageurs, nos clients soient habitués à voyager avec le groupe et à venir sur nos sites et à consulter nos offres. Le plus grave qu'il peut nous arriver, dans la société qui est dominée par ces iPad et autres, c'est que les gens oublient, avec ces iPad, de consulter les sites Air France, KLM, HOP! et Transavia.

Je pense que pour qu'ils conservent cette habitude, il faut qu'ils soient en permanence chez nous. Quand ils pensent à faire un trajet en avion, au lieu de dire *"tiens, cela va être easyJet"* ou *"je vais regarder sur Ryanair"* ou *"de toute façon, je ne vais pas regarder sur Air France ou KLM tellement ils sont chers, ce n'est même pas la peine"*, il faut qu'ils aient le réflexe de dire : *"on va regarder sur Air France-KLM, c'est vrai qu'ils ont de bonnes offres, de belles marques et de belles compagnies qui proposent les différents segments de marché notamment en Europe"*.

En Europe, je crois qu'il est nécessaire d'avoir une empreinte importante, y compris sur le point-à-point. Elle ne peut être que principalement faite avec le low cost et nous devons conserver nos réseaux d'alimentation du hub et les grandes radiales sur lesquelles il y a du trafic à faire, qui nous permettent d'alimenter notre long-courrier ou de fidéliser les grands contrats firmes, qui nous font vivre, puisque c'est cela qui nous donne nos marges. Voilà, sur la partie court/moyen-courrier, la situation dans laquelle je pense que nous serons à l'issue de Transform.

Maintenant que veut-on faire sur le Passage dans ces deux domaines long-courrier et court/moyen-courrier ?

Dans le long-courrier, il y a plusieurs volets. Premièrement, il faut continuer cette montée en gamme. On continue l'investissement sur les sièges. Cela veut dire que pour la flotte de KLM après les 747, il faudra probablement faire le reste de la flotte long-courrier.

De toute façon, sur le 787 qui arrive, le premier chez KLM en octobre 2015 et les 787 d'Air France, il y aura les mêmes sièges que ce soit en business ou en économie. Ce sont des sièges de très haut niveau et c'est cela qu'il faut viser. Je crois que la décision n'est pas encore prise mais je ne vois pas ce qui nous amènerait à faire le contraire sur les 350 : avoir la même configuration, les mêmes sièges qui sont de très haut niveau, qui adressent le plus haut du marché et qui sont ce qui se fait mieux. Après, on les repeint aux couleurs d'Air France ou de KLM, c'est le *branding*. Sur le fond, nous faisons non seulement des économies car nous les achetons un peu moins cher mais la maintenance est plus simple. On peut éventuellement échanger un avion lorsqu'on a un ennui ; ce qu'on ne peut pas toujours pas faire.

Quand vous y réfléchissez, 10 ans après, on se pince quand on arrive. On est surpris : ne pas pouvoir dire, un jour *"je te prête un avion, je t'en emprunte un autre"*. Que cela puisse arriver une fois, ce n'est pas un drame, cela me paraît plutôt assez sain. Les configurations et les équipements à l'intérieur seront les mêmes et c'est du haut de gamme.

L'autre volet de cette montée en gamme, c'est que nous devons, soit à travers de la formation, soit à travers du management, probablement les deux d'ailleurs, former nos personnels et les amener, que ce soit au sol ou en cabine, à la gestion de l'excellence et du service. On les forme et on les réforme, etc.

Nous avons fait cette expérience sur Air France qui est transposable bien sûr sur KLM. Il y a des expériences sur KLM transposables sur Air France. Nous avons formé des personnels à la Première.

Il n'y a pas de Première chez KLM mais ce qui est intéressant, c'est que cette formation à la Première, de personnels qui ne sont pas uniquement affectés à la Première (les personnes sont en Première et peuvent servir en Business ou en Eco), a tiré tout le monde vers le haut, comme si on avait donné une espèce de lustre, un label de qualité au travail de nos collègues PNC. Je pense que cela doit être permanent.

Dans mes rêves les plus fous, j'aimerais faire une académie du service avec un très grand asiatique. Une académie commune où je pense que nous aurions des choses à apprendre et peut-être aussi des choses à leur apprendre. Pour l'instant, je n'ai pas réussi, je le confesse humblement, mais j'aimerais bien réussir à monter cela.

C'est un projet sur plusieurs années. C'est un projet permanent, en réalité, cette montée en gamme. Ne sous-estimez pas l'importance de ce projet.

Je vous rappelle qu'au total, quand nous aurons fait la totalité de la flotte de KLM et la totalité de la flotte d'Air France en long-courrier, ce sera beaucoup plus qu'un milliard d'euros que nous aurons consacré à rénover les 777, les 747, les 380, les 330. C'est un énorme investissement. Il ne vaudra aussi que parce que les personnels seront convaincus et disposés à donner le meilleur d'eux-mêmes pour ce service.

C'est la partie commerciale sur laquelle nous n'allons pas nous arrêter. Je vais continuer. Je m'occupe d'un peu de cela. C'est quelque chose d'assez obsessionnel. Le pauvre Guy Zacklad qui est là, subit mes foudres dès que quelque chose ne va pas, à la fois chez Air France et chez KLM. Je peux vous dire qu'il y a du travail dans les deux maisons. Les gens sont de bonne volonté et ont envie d'y aller mais il y a quand même du travail. Il faut continuer. C'est tous les jours. Il n'y a pas de détail.

Notre rôle à nous tous autour de la table (vous, les organisations syndicales mais moi représentant le management et tous mes collègues du management), c'est de regarder tout ce qui ne va pas, de corriger en permanence et tout le temps, et de féliciter quand c'est bien, mais aussi de dire "*là, ce n'est pas bien*". Et tout le temps, tout le temps, tout le temps. C'est la partie commerciale.

Sur la partie développement du long-courrier, je crois qu'il y a plusieurs sujets. D'abord, il y a la modalité : comment développer le long-courrier ? Il y a deux manières, soit de conclure un ou des partenariats avec des partenaires internationaux. Du côté Amérique, les choses sont pratiquement faites. Nous avons Delta pour l'Amérique du Nord, GOL pour l'Amérique du Sud, Copa pour l'Amérique centrale. C'est assez bien couvert.

Si vous regardez l'Est du monde, les choses sont beaucoup plus ouvertes. Certes, nous avons deux joint-ventures avec China Southern et China Eastern. Nous avons amorcé une coopération avec Etihad mais vous voyez bien qu'il y aura quelque chose à faire d'encore plus fort avec un ou deux asiatiques ou un du Golfe et un asiatique. C'est là que nous essayons de nous développer. Avec Etihad, nous avons été les premiers à conclure un partenariat avec une compagnie du Golfe. Je pense que cela vaut la peine de continuer. Ce ne sont pas des partenaires faciles mais ils sont dynamiques. Ils sont très durs. Il faudra regarder avec un ou deux partenaires asiatiques à faire quelque chose d'aussi solide et structuré qu'avec Delta.

Quand vous y réfléchissez, nos passagers sont en Amérique du Sud, plutôt au Brésil mais surtout en Asie, en Chine, en Asie du sud-est, au Japon, peut-être en Inde, marché très dur. En tout cas pour nous, si je voulais caricaturer, il faut convaincre les Chinois, le sud-est asiatique pour dire les choses rapidement, les Indiens ou les Japonais de monter dans nos avions. C'est quand même cela le point, puisque c'est là que sont les nouveaux passagers. Une fois que nous aurons bien stabilisé le fait que les Européens aiment bien Air France-KLM, c'est très bien. En Europe, nous sommes 450 millions, 500 millions. En Asie, ils sont 3 milliards. En plus, ils accèdent au pouvoir d'achat. Vous savez que 50 millions d'entre eux accèdent à un pouvoir d'achat leur permettant d'acheter un billet d'avion, tous les ans. Ce serait bien qu'ils achètent des billets d'avion chez Air France-KLM. Je trouverai cela plutôt pas mal.

Il faut les convaincre de cela et c'est jouable. La politique de montée en gamme y participe. Vous voyez que la politique de partenariat me paraît aussi être une condition quasi nécessaire. Parce que s'adresser à des marchés aussi divers ou grands que la Chine, le Japon, l'Asie du sud-est sans partenaire, avec un ancrage local, cela me paraît difficile.

Je ne sais pas -je pense que personne ne sait dans cette salle et personne ne sait beaucoup dans le Groupe- vendre aux Chinois aisés. Je sais ce qu'il faut faire. Il faut embaucher l'un d'eux ou plusieurs d'entre eux. Sinon, ce n'est pas la peine.

Comment je fais quand il y a un problème avec un groupe français ou hollandais ? S'il y a un problème avec Shell, c'est Camiel qui va s'en occuper, parce qu'il les connaît probablement mieux. S'il y a un problème de contrat firme avec Total pour prendre un autre pétrolier français, c'est moi qui appelle. Pourquoi ? Parce que je le connais. Je connais M. Christophe de Margerie. J'imagine que Camiel connaît le patron de Shell. Là, si on a un problème avec UAE¹, ou avec ZTE², qui appelle qui ? Je ne connais pas le patron de ZTE. Probablement, c'est l'ancien secrétaire du parti communiste de la ville dans laquelle nous sommes ou son adjoint.

Notre avenir est probablement avec un partenaire asiatique, voire avec des Asiatiques qui rentreront dans la compagnie pour être nos ambassadeurs, nos commerçants localement, qu'il faudra accueillir ici pour qu'ils nous connaissent avant de les renvoyer là-bas ; très classique pour une multinationale.

L'autre point dans le développement du long-courrier, qui est un sujet d'inquiétude et de compétitivité, est le suivant : si nous voulons développer nos lignes long-courrier, que ce soit Air France ou KLM (un peu plus Air France), nous voyons que l'ouverture de nouvelles lignes est difficile, parce qu'elles mettent beaucoup de temps -et parfois elles n'y parviennent jamais- à être rentables et compétitives, parce que nos coûts sont encore un peu élevés. C'est quand même une problématique extrêmement lourde quand on y réfléchit, que de se dire "*je ne vois pas dans quel endroit je vais pouvoir me poser pour ouvrir une ligne avec laquelle je vais gagner l'argent ?*". Cela limite très sérieusement les possibilités de croissance. Quand on fait les calculs un peu à la serpe, mais qui ne sont pas faux, on se rend compte que notre capacité de croissance à coûts identiques, à coûts 2015 post-Transform, inchangés, c'est 1 %, 1,5 %, 2 % par an. Si vous voyez que le trafic mondial croît de 4, 5 ou 6 %, cela veut dire que nous perdons des parts de marché. Il n'y a pas de miracle.

Il va falloir trouver quelque chose, avec vous, d'ailleurs -c'est de nous tous dont il s'agit mais avec vous, les organisations professionnelles, organisations syndicales-, pour regarder -on reviendra vers vous mais il faut l'avoir en tête- quel est le pacte social que nous concluons pour permettre à notre croissance long-courrier d'être plus élevée que 1 ou 2 %. Dans quel domaine, où faut-il être plus compétitif pour continuer à croître au moins au niveau du trafic mondial et, espérons, un peu plus vite ? Je pense qu'il faut nous préparer à cette discussion qui est intéressante, d'ailleurs.

Quelles sont les conditions pour qu'en Europe, on ait un géant mondial capable de capter des marchés mondiaux à un rythme au moins équivalent à celui du marché mondial ? C'est une bonne question. Faut-il faire des efforts de productivité ? Est-ce la qualité ? Est-ce que ce sont les deux ? Ou est-ce que ce sont les gens du sol, les navigants, les pilotes, les PNC ? Il faut que nous l'ayons en tête et que nous nous préparions à cette discussion intéressante, pour bâtir une espèce de pacte social sur les 5 ou 7 prochaines années.

Voilà l'état de nos réflexions sur le long-courrier. On voit bien qu'on a avancé. En Asie, on a des pions avec Etihad. Nous avons des relais importants avec China Southern et China Eastern, plus deux autres compagnies chinoises. Nous avons une vieille alliance avec quelqu'un qui n'est pas dans notre alliance Skyteam : JAL. Il y a des choses qui se dessinent, mais nous avons intérêt à les approfondir rapidement.

¹ UAE : United Arab Emirates

² ZTE : Zhong Xing Telecommunication Equipment Company Limited

Sur le court et moyen-courrier, je crois que les choses sont de plus en plus claires. Nos deux hubs continuent à être alimentés par nos grands réseaux. Air France, KLM, KLM-KLC, si je puis dire, Air France-HOP! C'est bien, cela marche. Il faut veiller à la compétitivité de nos hubs. Nous ne sommes pas tout seuls à le faire. Il faut veiller à nos coûts, à la qualité de nos produits. Il faut avoir de bons produits, parce que si nous proposons un très bon produit sur le long-courrier, cela va être compliqué de proposer une dégradation brutale sur le segment du court et du moyen-courrier.

C'est compliqué d'aller prendre un passager à Nice ou à Stockholm, de l'amener à CDG ou à Schiphol avec un avion qui offre une prestation médiocre et de lui dire "*je vous rassure : vous allez souffrir pendant deux heures mais après, cela va être tellement bien...*" Je trouve que c'est compliqué.

Nous avons engagé, notamment dans la partie Air France -qui à mon avis doit rattraper la partie KLM sur la qualité de produit mais à mon avis, KLM doit aussi monter-, une amélioration du produit que nous offrons notamment pour les classes Affaires. Je vous rappelle que c'est le cœur de nos marges.

Encore une fois, vous direz peut-être une fois que le type doit souffrir pendant deux heures entre Stockholm et Schiphol ou entre Nice et Roissy et qu'après cela va être le paradis, vous le direz une fois mais pas deux. J'en suis convaincu. Pour l'instant, il n'a pas le choix mais s'il peut avoir le choix, il prendra directement le trajet sur lequel il ne souffre nulle part. Sur le court et moyen-courrier, on veille à la compétitivité du produit, à sa qualité, à l'alimentation de nos hubs.

Je voudrais vous livrer une réflexion très récente pour moi mais que j'ai trouvée intéressante. Beaucoup de spécialistes de l'aérien considèrent que l'arrivée des nouveaux avions 787 et 350 rendent les hubs un peu plus problématiques. Pourquoi ? Parce que les avions ne sont pas chers à exploiter, donc permettent des liaisons directes avec des villes secondaires. Beaucoup de gens disent "*réfléchissez à la question de savoir si vous devez fonder l'intégralité de votre fonctionnement sur des hubs*". Oui, non, peut-être, du fait de la flexibilité des 350 et 787.

Nous serions criminels de ne pas nous poser la question de savoir si nos hubs sont bien organisés, s'ils fonctionnent bien, s'ils répondent bien à la demande, etc. C'est une chose importante. Dans le fonctionnement de nos hubs encore -cela vaut surtout pour CDG-, nous avons énormément d'efforts à faire dans l'amélioration du hub, en matière d'utilisation des correspondances. Notre hub est très mal classé, ce qui est un peu injuste pour CDG. Schiphol est très bien classé. Il y a eu beaucoup d'efforts de réalisés, cela n'a pas du tout été encore pris en compte. La perception, c'est qu'au sein des compagnies Sky Team, le hub de CDG, en termes de correspondance, est simplement dernier. Il n'est pas au milieu, il est dernier. Il y a un petit peu de travail à faire...

En matière de court et de moyen-courrier, après l'alimentation des hubs, sur le point-à-point comme je vous l'ai dit, je pense que l'avenir est plutôt aux low cost. Les gens ne veulent pas payer pour faire des trajets point-à-point. Les low cost, progressivement, se scindent en deux quand on regarde bien la façon dont ils fonctionnent. Il y en a qui montent un peu vers le haut de gamme (c'est le cas d'easyJet et peut-être de Ryanair) et des ultra low cost qui continuent à s'adresser au marché des tout petits budgets.

Je pense que nous avons intérêt à avoir notre propre low cost. Nous l'avons déjà avec Transavia, qui s'adresse au marché de la qualité. Je pense qu'il faut que nous développions vite Transavia ; Transavia France, Transavia Hollande, **très** vite. Les places sont chères. Elles sont à prendre maintenant. Déjà, je trouve que nous partons avec un peu de retard.

Je pense qu'il faut développer Transavia. Donc, ce sera un endroit où le Groupe mettra vite de l'argent pour développer cette low cost le plus rapidement possible en lui donnant le plus de moyens pour se différencier, parce que quand vous y réfléchissez, pourquoi est-ce que vous achetez un billet Transavia et pas un billet easyJet, quand vous avez le choix ? Quand vous y réfléchissez, la réponse n'est pas évidente, parce que ce ne sont pas les prix. Ils sont comparables. EasyJet a un énorme

réseau. C'est pour cela qu'il faut développer Transavia le plus vite possible pour qu'elle offre un réseau comparable.

Dans le fond, je voudrais leur donner des différenciateurs importants qui résultent de l'appartenance de Transavia au groupe Air France-KLM. Premièrement, les miles, le fait de brûler les miles. Faudra-t-il donner la possibilité de gagner des miles ? C'est encore un sujet pas tellement évident, parce que là, on se met à toucher les bas tarifs d'Air France et de KLM. Peut-être qu'il faut aménager. En tout cas, il faut se poser la question.

Le fait de brûler les miles, c'est sûr. Vous gagnez vos miles en travaillant pour la boîte X ou Y et vous emmenez votre famille et vos enfants avec vos miles sur Transavia. C'est assez évident.

Deuxième avantage que je souhaiterais donner à Transavia, c'est nos services de *recovery*. Je pense qu'une des grandes faiblesses des low cost, c'est que quand cela se passe mal, vous êtes laissé de côté, complètement abandonné. Je voudrais qu'on leur mette à disposition des services que nous avons. Il n'y a pas d'investissement supplémentaire. Il s'agit de nos systèmes de *recovery* de type re-booking, re-routing, envoi d'un avion de secours éventuel. C'est un élément de qualité considérable pour Transavia.

Troisième élément, ce serait de donner à Transavia, dans son cadre actuel, qui est une compagnie assez dynamique, assez sympa, qui a une bonne image en France et en Hollande, un signe de qualité. Certes, on paiera le sandwich mais il sera plutôt bon, s'il fallait le qualifier comme cela, pour dire que Transavia s'adresse à un segment plutôt haut de gamme du low cost avec l'arrière-pensée de pouvoir un jour, contrer easyJet dans le fait de détourner notre clientèle Affaires. Je vous rappelle qu'elle commence à être assez agressive sur certaines destinations notamment en France. Voilà pour l'aspect court et moyen-courrier qui clôt l'ensemble du Passage.

Deuxième point : la maintenance et le cargo.

La maintenance, comme vous le savez, est un secteur qui est en croissance et qui est profitable, notamment sur la partie "équipements" et sur la partie "moteurs". La partie "grandes visites", comme vous le savez, n'est malheureusement pas compétitive. Je pense qu'il faut que l'on en garde dans les deux maisons, car il est important que nous sachions réaliser cette grande visite. C'est absolument essentiel pour une raison simple. Si tout était donné à l'extérieur, on serait totalement dépendant de l'organisation des slots industriels d'un opérateur extérieur, ce qui pourrait mettre notre flotte par terre. Je pense qu'il faut que nous gardions des compétences impératives de grandes visites, pour que ce soit du court ou du long-courrier.

Cela dit, il faut bien se rendre compte que nos taux horaires sont à peu près au triple du marché. Le marché est à 50 ou 60 €. Nous le proposons entre 180 et 210 €. Il faut le savoir. Le domaine de la grande visite, de la révision avion, n'est pas un domaine dans lequel nous allons développer notre activité, car notre position compétitive est beaucoup trop faible. Ou alors s'il faut le faire, il faut le faire complètement à l'extérieur de l'Europe ou dans les franges de l'Europe, comme l'a fait notre concurrent Lufthansa. Je n'invente rien.

En revanche, il y a deux domaines dans lesquels il faut que nous investissions à toute vitesse, ce sont les équipements et les moteurs. Nous avons investi en interne dans les moteurs. Nous avons des ateliers "moteurs" qui savent tout traiter du petit au grand moteur. Sachant que nous sommes beaucoup plus compétitifs sur la partie "grands moteurs" que sur la partie "petits moteurs". Pour une raison simple : il y a très peu d'installations dans le monde capables de traiter les grands moteurs et que les investissements récents ont mis l'outil industriel de traitement des grands moteurs au meilleur niveau. C'est un tout petit peu moins vrai pour les petits moteurs. Néanmoins, c'est un très bon business qu'il faut vite développer. Nous le développons en allant chercher chez les compagnies étrangères, notamment à l'est du monde, dans la partie asiatique, les contrats de maintenance de ces moteurs. Cela veut dire s'implanter près d'eux et essayer de ramener tout ou partie du business dans nos ateliers en France et en Hollande.

Vous savez que nous venons de conclure avec Air China un énorme contrat. Donc, cela prouve que cela marche.

C'est sur cela qu'il faut que nous continuions à investir. Je ne suis pas du tout inquiet sur le fait que nous ayons une position extrêmement forte sur les moteurs, d'une part, parce qu'il y a peu d'installations qui soient compétitives sur le plan mondial et qui existent même, notamment pour tester les gros moteurs. D'autre part, nous avons de très beaux accords avec GE³, qui nous donne une partie du marché en concurrence avec GE, d'ailleurs. Cela se passe bien. Cela a été une des raisons pour laquelle nous avons choisi GE pour le 787 (pas la seule mais une des raisons), contre Rolls Royce.

Sur la partie équipement, il y a aussi beaucoup d'investissements à faire, notamment par acquisitions. C'est un marché fragmenté où il y a beaucoup de stations de réparation ou de shops dans les Airlines qui sont prêts à outsourcer. Je pense qu'il faut acheter. Il faut qu'on se mette près de nos Airlines clients, quitte à renvoyer tout ou partie de la réparation ou de la maintenance dans nos ateliers européens et en faire une partie sur place, puisque c'est ce que demandent nos clients pour ne pas immobiliser leurs avions.

Dans ce secteur de la maintenance, vous verrez dans les années à venir une croissance forte et un développement notamment fondé sur les investissements et pas mal d'acquisitions. Le sujet pour nous, le challenge, c'est l'exécution. J'ai fait beaucoup de MNE⁴ dans ma vie. Les grandes maisons comme nous, ont un génie pour écrabouiller les tout petits qu'elles achètent. Les petites boîtes de 200 personnes, nous sommes géniaux pour transformer cela en rien. Donc, nous avons un vrai sujet d'exécution. Il faut garder les gens, ne pas imposer des méthodes trop lourdes à des structures qui sont un peu plus légères et réactives. C'est un sujet d'exécution. Il est classique, pas très original. Je pense que notre position de n° 2 mondial nous prédispose plutôt à réussir.

Je ne m'étends pas sur la maintenance, car le sujet est assez bien tracé. Il n'y a pas du tout d'inquiétude sur ce sujet. Nous sommes plutôt plus dynamiques que nos concurrents de Lufthansa Technik. Nous nous développons plus vite. Pour l'instant, nous ne voyons pas de concurrence trop forte venir soit des Asiatiques, soit des compagnies du Golfe. Pour l'instant. Profitons-en pour aller plus vite qu'eux.

Dernier point : le cargo. Vous savez que c'est le secteur encore en difficulté de la maison, à côté du secteur point-à-point. C'est ce qui a justifié, pour Transform, la mise en œuvre de mesures complémentaires en septembre dernier. C'est un secteur où, pour l'instant, nous ne voyons pas, malgré une petite embellie récente des deux ou trois mois précédents, de sortie du tunnel dans lequel nous sommes rentrés depuis 2008. On ne le voit pas. Vous savez pourquoi.

Premièrement, parce que c'est un secteur qui souffre encore de surcapacité considérable. Deuxièmement, le commerce mondial est plutôt atone. Et troisièmement, le *shipping* a fait beaucoup de progrès. Il sait faire des choses qu'il ne savait pas faire avant et que nous étions les seuls à pouvoir proposer. Il se présente donc comme un concurrent redoutable, face à nos capacités cargo.

C'est pour cela que nous avons engagé un plan de réduction de la flotte du tout cargo, qui est déjà engagé, qui consiste à passer à 10 avions tout cargo (8 à Schiphol, 2 à Paris) à l'horizon 2015. C'est ce que nous avons dit en septembre. Je pense que ce n'est pas suffisant. Il faut que nous baissions encore très significativement la flotte tout cargo, car c'est avec elle que nous avons le plus de difficultés. Cela pose ensuite trois questions.

Doit-on conserver une flotte tout cargo dans le groupe ou pouvons-nous nous contenter, comme d'autres, de faire appel à des capacités tout cargo extérieures ? Je trouve que la réponse n'est pas évidente. Parce que s'il y a une chose que j'ai comprise à force de regarder ce métier et dont nos

³ GE : General Electric

⁴ MNE : Multinational Enterprises

collègues du cargo m'ont convaincu ainsi que nos collègues de Delta *a contrario*, si je puis dire, c'est que si vous n'offrez pas de capacités tout cargo, vous devenez un acteur du cargo de seconde classe. Donc, les tarifs que vous pouvez pratiquer sur votre métier de soutes baissent. Il y a une espèce de dilemme à résoudre entre une flotte tout cargo qui perd beaucoup d'argent et la suppression d'une flotte tout cargo qui ferait qu'on perdrait beaucoup d'argent sur les soutes. Je dois dire que l'équilibre n'est pas facile.

Néanmoins, je pense qu'à 10 avions tout cargo, nous sommes surdimensionnés. Il faudra conserver quelques capacités tout cargo, probablement dans les deux hubs, à CDG et à Schiphol, mais probablement beaucoup moins que ce que nous offrons actuellement.

Après, il y a la valorisation du business des soutes. Là, il faut voir ce que nous conservons des équipes capables de vendre des soutes de manière compétitive. Pour l'instant, nous n'avons pas de réponse très convaincante dans un sens ou dans l'autre, à ce sujet. Je mets sur la table les dilemmes. On les a aussi. Je n'ai pas toujours des réponses tranchées à vous donner. Là-dessus, il y a une vraie difficulté. Mais il faut en être conscient : elle est très lourde.

Dans les semaines ou mois qui arrivent, nous serons amenés à vous proposer une réduction supplémentaire de nos capacités tout cargo, un effort encore important sur le cargo, car nous ne voyons pas d'issue, pour l'instant, ni de retournement significatif de cette activité.

J'aurais préféré vous dire le contraire. Comme vous le savez, cela ne m'amuse pas beaucoup. Mais je pense qu'il faut que nous fassions cela, parce que nous ne pouvons pas tolérer dans le Groupe, d'avoir une activité qui soit trop fortement déficitaire. C'est toujours la même chose : si tout le monde avait une activité déficitaire, on dirait "*vous êtes plus ou moins bons que les autres*" mais il y a des compagnies qui se passent complètement du tout cargo : exemple de Delta. Leur activité "soutes" va assez mal et d'ailleurs, contribue de manière extrêmement négative à notre joint-venture transatlantique mais ils se félicitent de ne plus avoir de tout cargo.

Il y en a d'autres qui disent "*non, vous faites une erreur*". Lufthansa, par exemple, a du tout cargo et dans le fond, en est très contente. On voit bien que la vérité n'est pas évidente. Nous sommes dans un dilemme important mais qui va plutôt vers la réduction de nos capacités tout cargo.

Excusez-moi d'avoir été un peu long. Je voulais vous remercier de votre attention. Je voudrais conclure par deux choses.

La première chose qui me rend assez optimiste même très optimiste, c'est que quand la compagnie Air France-KLM s'est mise au travail, cela a marché. C'est en train de marcher. Cela veut dire que nous ne sommes pas plus bêtes que les autres. Nous sommes plutôt un peu plus intelligents que les autres et nous avons quand même quelques atouts. C'est assez rassurant. Si nous nous y mettons, cela marche, que ce soit chez Air France ou chez KLM. Cela marche !

Il n'y a pas de raison que si nous ne continuons pas cette course que nous avons entamée, nous ne la gagnions pas, surtout compte tenu des atouts que nous avons.

La deuxième chose, qui est un motif non pas d'inquiétude mais de réflexion pour vous tous, pour moi, pour nous tous, les 100 000 salariés du Groupe, c'est que nous avons un besoin impératif d'aller plus vite et d'être plus agiles. Sinon, nous allons mourir tranquillement pétrifiés dans nos habitudes et nos certitudes.

Je vous en supplie, cela s'adresse à tout le monde : il faut aller plus vite. Ce que nous apprennent nos deux types de concurrents, que ce soit les low cost ou les compagnies du Golfe ou les Asiatiques, c'est qu'ils sont capables d'aller très vite. Donc, de nous contourner. Chaque fois, ils ont été, reconnaissons-le, beaucoup plus vite que nous ne l'imaginions. Nous avons pu résister. Nous étions gros. Historiquement, nous nous sommes mis ensemble, c'était parfait.

Si nous n'accélérons pas le rythme, si nous ne sommes pas plus rapides, plus agiles, plus flexibles, la suite va vraiment être plus compliquée. Il faut se mettre cela dans la tête, je vous en supplie. Je le dis pour le bien de tout le monde. Ce n'est pas par plaisir. C'est aussi fatigant pour vous que pour

moi de se pousser tout le temps, de changer. Mais je crois que c'est la condition nécessaire de notre réussite dont je ne doute pas, car nous avons démontré que nous en étions capables.

Ne remettons pas en cause tous les acquis que nous avons obtenus depuis 80 ou 95 ans sur les deux compagnies et que depuis 10 ans, nous avons remis au meilleur niveau. Merci de votre attention et je suis tout à fait disposé à répondre à vos questions.

(Applaudissements)