



Conférence-Débat

"AIR FRANCE : HISTORIQUE ET PERSPECTIVES"

Mardi 20 mars 2012

Débat

M. BOUVET.- Merci aux intervenants. L'intransigeance de Philippe pour l'horaire n'est pas aussi intraitable que cela !

J'ai noté les questions posées par trois intervenantes à l'intention du président **Spinetta** et je note pour chacun, des questions qui sont peut-être sans réponse.

Mme **Pairault-Meyzer** disait : "*En 1993, se sont succédés des plans d'économie qui ne se suffisaient pas à eux-mêmes et on a fini par se réorganiser et tout le monde a accepté cette réorganisation, parce qu'il y avait un projet*". Aujourd'hui, ce qui est proposé aujourd'hui qui n'est qu'un plan d'économie (il faut 20 % dans le cadre d'accords de méthode) peut-il se suffire à lui-même sans projet ?

M. **Bamberger** nous a dit : "*vous êtes dans un modèle de compagnie qui doit évoluer face à des concurrents*." Le président **Spinetta** a-t-il répondu à votre question dans sa proposition ? J'aimerais que vous puissiez aller plus loin.

Et M. **Rochet** nous a dit : "*sur le moyen-courrier, vous perdez 700 millions. Vous avez un réseau régional qui est structurellement déficitaire*." Est-ce que l'économie que l'on peut lancer va permettre d'avoir l'équilibre sur le moyen-courrier ? Sur le long-courrier, on a le début de ce qui se passe avec des entreprises comme Emirates qui vont monter en pression. Ce que l'on propose est-il suffisant ? Je laisse chacun reposer la question ou remettre en perspective leur exposé par rapport à la réponse du président **Spinetta**.

M. BAMBERGER.- Pour reprendre la teneur de mon exposé sur le *modèle hub and spot* sur de la correspondance long-courrier ou moyen-courrier, selon nous, c'est un modèle qui existe et qui va perdure. On ne remet pas en cause ce modèle. Nous pensons que c'est un modèle extrêmement fort qu'on a appelé *gateway airlines*, avec une vision de dire "*de groupes qui seront la porte du continent vers le reste du monde*".

Ensuite, sur la capacité dans ce modèle d'avoir un modèle efficace, je pense que c'est assez en cohérence avec ce que le président **Spinetta** a exposé. Il faut que ce modèle puisse être compétitif dans un monde où les passagers qui utilisent cette porte sont aussi concurrencés par des acteurs qui se situent dans un modèle qui, avant, n'existait pas.

On se retrouve dans un modèle point-à-point, point-à-point long-courrier par exemple, une concurrence qui n'existait pas, il y a encore quelques années. La concurrence est devenue encore plus forte qu'elle a pu être. On se retrouve dans l'exigence d'avoir un modèle *hub and spot* qui fonctionne encore mieux.

Ensuite, par rapport à ce modèle, sans doute qu'à la marge de ce modèle, au sein du groupe, il y a aussi du point-à-point moyen-courrier qui existe. Il y a un certain nombre d'autres réseaux qui existent et j'imagine que des questions peuvent se poser. Je n'ai pas la réponse sur ces questions mais la capacité avec le même outil de production de répondre à différentes exigences de différents modèles est toujours un exercice compliqué.

Voilà la teneur de mon propos qui était de dire : "*Il faut comprendre la logique économique de chacun des modèles et être compétitif dans chacun de ces modèles. Et se pose la question de savoir si on peut tout faire avec un seul outil de production*."

M. ROCHET.- Deux choses par rapport à ce qui a été évoqué.

La première est très claire dans mon esprit. Je ne nie pas, bien au contraire, la notion de hub. Je dis simplement qu'un hub, à un moment donné -je pense que c'est le cas de certains grands hubs européens- arrive à la quasi-saturation de la zone de chalandise qu'il peut gérer et où les organisations de hub bien qu'attractives doivent réagir face à la dérive des coûts au sol. C'est un

problème fondamental qu'il va bien va falloir traiter et qui a été traité par les compagnies américaines.

Deuxièmement, en ce qui concerne le moyen-courrier, je n'ai pas du tout ou alors que je me suis mal exprimé, recommandé la sortie du moyen-courrier. Bien au contraire. J'ai simplement dit trois choses.

La première, c'est que pour la santé future d'Air France, pour ses emplois, pour ses personnels et même pour avoir une ambition, c'est un problème qui ne peut pas être repoussé indéfiniment. Il va falloir le traiter.

Deuxièmement, à l'exemple des compagnies américaines, c'est vrai qu'elles se re-concentrent sur leur réseau domestique, il faut une refondation totale de la notion de service, de la notion de *branding*, de la notion de coût au sol. C'est quelque chose qui s'est fait aux Etats-Unis parce qu'ils ont des méthodes, en particulier sur le plan social, qui sont particulièrement rapides. Cela ne veut pas dire qu'elles sont impossibles à appliquer en France ou en Europe. Il va bien falloir le faire dans un tempo, dans un laps de temps donné, en n'hésitant pas à remettre à plat tout un tas de sujets. Faire payer le Coca-Cola, les bagages, n'importe quel service en plus, c'est compatible ou pas avec le *branding* mais c'est quelque chose qu'il va falloir faire.

Troisième volet de ce secteur ou de cette activité moyen-courrier, vu de l'extérieur avec les mesures oratoires que j'ai prises pour dire que je n'ai pas non plus tous les éléments pour analyser cela, je ne suis pas non plus convaincu qu'il faille rester présent sur l'ensemble du secteur moyen et court-courrier. On va me dire "oui mais le FFP", "oui mais la présence de la marque". Sur le point à point Marseille/Calvi, est-ce qu'il y a besoin de s'appeler Air France ?

M. SPINETTA.- Ce n'est pas nous !

M. ROCHET.- Il y a CCM. Je sais bien que c'est un lointain parent ou un lointain membre de la famille mais bon ! Je savais bien que l'exemple était provocant pour mon voisin de droite ! Il y a plein d'autres cas comme cela. Il y a une nécessaire application des objectifs de rentabilité, des objectifs d'efficacité qui doivent mener à repasser tout cela au tamis fin si possible, pour dire "sur telles et telles routes, on a de bonnes raisons de rester et on va devenir performants et sur telles et telles routes, s'il y en a d'autres qui veulent les exploiter à des conditions économiques sur lesquelles je serais curieux de voir quelles seront les futures rentabilités, laissons-les faire". On ne peut pas être partout sur ces micro réseaux. Voilà mon analyse.

M. CADOREL.- Président, vous voulez rebondir ?

M. SPINETTA.- Rapidement. D'abord une remarque préliminaire, mais je pense que tout le monde l'a compris : il y a des sujets sur lesquels -ceux que vient d'évoquer **Marc Rochet** et **M. Bamberger**- je ne peux pas m'exprimer aussi directement que je le souhaiterais, parce que mon rôle n'est plus le même. Lorsque je n'étais que président de l'exécutif, au fond, j'avais un rôle de conseil, je pouvais parler assez librement. Je l'ai fait en 2009 devant vous. Maintenant, je suis président-directeur-général du groupe Air France-KLM. **Peter Hartman** et **Alexandre de Juniac**, chacun dans leur univers, travaillent aux objectifs qui ont été définis par les conseils d'administration respectifs. Bien sûr, j'ai avec eux plus que des échanges mais c'est à eux qu'il appartiendra, le moment venu, de présenter les projets de transformation du réseau court/moyen-courrier sur le plan du produit, sur le plan de la vocation, sur le plan des choix et les mesures d'économie qui donneront vie à ce nouveau projet.

Très rapidement sur quelques points, on a deux activités. D'ailleurs sur le moyen-courrier, j'ai souhaité que les chiffres soient publics. Nous perdons 700 millions d'euros en 2011, Air France plus KLM. C'est la réalité des chiffres comptables de cette année. Sur ces 700 millions d'euros, il y a 170 millions de pertes à KLM et 530 millions à Air France. Dans ces 530 millions d'euros de pertes

d'Air France, de mémoire, il y a 60 millions de pertes sur le point à point sur environ un gros milliard d'euros de chiffre d'affaires, c'est-à-dire entre 5 et 6 % de marge opérationnelle négative. Je parle en résultats opérationnels.

M. ROCHET.- Donc, je dois stopper !

M. SPINETTA.- C'est ce que j'allais dire ! Il y a quelques dizaines de millions d'euros supplémentaires pour aboutir à un total de 100 millions de pertes du côté des compagnies régionales, puisqu'elles ont un bilan 2011 relativement équilibré... Elles sont en perte. Il y a une compagnie Régional qui gagne de l'argent, une compagnie Brit Air qui en perd de manière à peu près équivalente et City Jet, malheureusement, continue à perdre de l'argent (8 millions d'euros). Je pense qu'en 2012, sur City Jet, nous aurons des gains et plus de pertes.

Il y a un problème du transport aérien régional, je suis totalement d'accord avec ce qu'a dit **Marc Rochet** qu'il faut traiter sérieusement mais on voit bien que l'essentiel des pertes, ce sont les pertes à Roissy, ce sont les pertes sur le réseau d'apport au hub de Roissy avec le réseau et les avions d'Air France : pas moins de 400 millions d'euros (370 ou 380 précisément). Il y a 170 millions d'euros de pertes sur l'alimentation de Schiphol, puisque KLM n'a aucun transport aérien intérieur, aucun transport point à point.

Comme l'a dit **Marc Rochet**, les pertes du réseau point à point domestique peuvent être effacées très rapidement. Elles doivent être effacées rapidement. On doit même retrouver une rentabilité opérationnelle positive assez vite. Je ne vais pas rouvrir le débat sur les slots. Nous avons une position en termes de slots à Orly, considérable. Orly est et restera l'aéroport des réseaux point à point domestiques français, plus quelques liaisons européennes également. C'est un atout structurel considérable pour le groupe Air France. Il n'y a vraiment aucune fatalité, je dirais même aucune raison, pour que notre réseau point à point au départ d'Orly ne soit pas bénéficiaire rapidement. Ce sont quelques mesures à prendre que je ne vais pas évoquer ici...

M. ROCHET.- C'est l'homme opérationnel qui parle !

M. SPINETTA.- ... Qui doivent permettre de l'obtenir assez facilement et rapidement.

L'objectif qui a été fixé au groupe par le conseil d'administration dans la restructuration du réseau court/moyen-courrier, c'est d'aboutir à un équilibre d'ici trois ans, 2014. Si cela peut être le cas avant, nous ne nous en priverons pas.

Cela veut dire que l'on envisage peut-être un léger déficit du réseau d'apport de Schiphol et de Roissy, puisque ces réseaux contribuent, par ailleurs, à la performance économique du réseau long-courrier mais les chiffres de pertes atteints sont tellement énormes qu'actuellement, ils ne contribuent pas. Ils sont un fardeau pour l'ensemble du groupe, ses perspectives et ses résultats.

Ce que je voudrais dire, ici, c'est qu'il n'y a pas, dans ces domaines, de fatalité.

Quand j'ai pris mes fonctions, en septembre 1997, le meilleur réseau d'Air France en termes de rentabilité était le réseau court et moyen courrier. En termes de marge, c'était mieux que l'Afrique. En 2003, ce réseau perdait 300 millions d'euros, Air France seule. Aujourd'hui, c'est un peu plus de 500. On voit que c'est pire. On l'a remis à la rentabilité en 2005, 2006 et 2007.

Il ne faut pas vivre avec l'idée que l'on est en face d'une espèce de fatalité qui pèse sur nous, qu'il n'y a rien à faire. Nous l'avons remis à l'équilibre à la fois parce que la conjoncture s'améliorait, parce qu'on a restructuré le réseau et redéfini un certain nombre de choses mais aussi parce que, par accord avec les organisations syndicales représentant les PNC, nous sommes passés à l'équipage réglementaire sur le court/moyen-courrier. Il y a un débat résiduel qui reste sur l'A319. Nous avons fait, à l'époque, -2 sur un certain nombre d'avions, en termes de composition d'équipages moyen-courrier et -1 sur à peu près tous les avions sauf sur l'A319 où le débat était resté ouvert. Il a trouvé

une solution récemment, en octobre dernier. Cela s'était traduit par une économie de 600 emplois. Il faut dire les choses telles qu'elles sont. Il faut appeler un chat, un chat et ne pas tourner autour des sujets.

On avait su, à l'époque, trouver à travers des négociations avec les organisations syndicales, les éléments d'un retour à l'équilibre de ce secteur. Je pense qu'il est possible également en 2012-2013, de retrouver les éléments d'un équilibre économique. J'ai évoqué les PNC. Nous n'avions pas seulement travaillé là-dessus, en 2003. Nous avons aussi travaillé au sol, dans toute une série de domaines. Il faut que les efforts soient partagés, équitables entre les uns et les autres.

Je pense que cet objectif de remettre ce réseau à l'équilibre est tout à fait atteignable.

Je crois que c'était l'essentiel. Je me suis déjà exprimé sur les hubs donc, je ne vais pas redire ce que j'ai déjà dit. Je crois que le modèle reste tout à fait pertinent en veillant, bien sûr, à ce que les coûts de traitement notamment au sol des hubs ne dérivent pas... Vous savez tous naturellement quelle est la logique économique d'un hub. S'il n'y avait pas de hub, si on travaillait seulement sur le marché local parisien, on serait capable de desservir probablement moins de 10 % des dessertes court-courrier que l'on assure aujourd'hui, peut-être 15 %. Un tout petit nombre.

La logique du hub, c'est, en complétant un marché local par des réseaux d'apport, la capacité d'opérer 5 à 6 fois plus de destinations long-courrier. Donc, c'est fortement créateur d'emplois pour tout le monde. Deuxièmement, la capacité d'opérer avec des avions de taille importante et en conséquence de réduire fortement les coûts au siège et améliorer sa rentabilité.

Néanmoins, il ne faut pas que cet effet qui est un effet structurel permanent car, lorsque vous utilisez de gros avions, vous avez forcément des coûts même si vous êtes mauvais sur tous les autres éléments, vous êtes au moins bon sur celui-là, il ne faut pas que ces économies de coût, du fait d'utiliser de plus gros avions, plus productifs, avec des coûts au siège plus bas, soient détruites par des coûts de traitement au sol qui soient prohibitifs. Je pense que nous en sommes encore loin. Il faut y être très attentif. Il faut regarder les choses de manière minutieuse. Il faut faire au sol toutes les économies qui doivent être faites mais nous sommes encore loin d'un déséquilibre qui se serait produit et qui aurait inversé la logique vertueuse qui est celle des plateformes de correspondance en termes de coûts de production et donc de rentabilité sur tous les grands marchés mondiaux.

Un dernier point, **Marc Rochet** n'y est pas revenu. Je ne suis pas tout à fait d'accord avec l'idée que notre flotte est celle d'un collectionneur maniaque qui souhaiterait avoir tous les types d'avions dans sa flotte !

M. ROCHET.- Je n'ai pas dit cela !

M. SPINETTA.- Je plaisantais.

Nous avons une centaine d'avions long-courrier à Air France. Quand on a 100 avions, les problèmes ne sont pas tout à fait les mêmes que quand on a une flotte plus restreinte. Chaque type d'avion sert pour des secteurs d'exploitation importants avec des économies qui en résultent.

En matière de choix de flotte –je n'y suis pour rien car je ne suis absolument pas technicien en la matière, c'est Pierre Veullay qui était le conseiller et le conseil d'administration qui décidait– nous avons fait de meilleurs choix que beaucoup d'autres, notamment Lufthansa. Du fait d'avoir choisi du 777-200 (ce n'est pas moi, c'est Christian Blanc), et du 777-300 (c'est moi, je le revendique), nous avons été nettement plus heureux que des compagnies qui ont fait d'autres choix en termes d'efficacité énergétique, de coûts de production et en termes de qualité intrinsèque des avions. Je pense que les ventes des uns et des autres appareils le montrent suffisamment.

Comme sur toutes les flottes, **Marc Rochet** l'a dit, les rationalisations de flotte s'étalent sur 20 ou 30 ans. Donc, par définition, il y a des types d'avions qui se superposent mais je crois qu'un des grands

atouts d'Air France, c'est la qualité de sa flotte, son efficacité énergétique et les coûts au siège qu'elle génère, notamment grâce à une flotte de 777-200 et 300 extrêmement importante et un avion de plus petite capacité, l'A330, qui est le meilleur dans sa gamme de sièges. **Marc Rochet** peut difficilement dire le contraire, car je crois que c'est lui qu'Air Caraïbes opère aussi. Sur ce plan-là, nous sommes tout à fait alignés.

Il y a un point que je voudrais rajouter. Une compagnie comme Air France, compte tenu de son modèle économique (Air France et KLM) qui est celui d'une organisation en grandes plateformes de correspondances mondiales (Amsterdam et Paris), ne peut pas ne pas être présente fortement sur le court et le moyen-courrier. On doit y être présent ; on ne peut pas ne pas y être présent. Une compagnie comme British Airways a fait un choix inverse et a assez largement quitté le moyen-courrier, parce que Heathrow est beaucoup moins un hub que ne l'est Francfort, Paris ou Amsterdam. Ce sont des choix stratégiques de fond, d'ailleurs orientés, j'en suis convaincu, par leurs difficultés aéroportuaires, qui ont été faits mais je pense qu'ils ne peuvent pas être les mêmes pour Air France et KLM que ce qu'ils ont été pour British Airways.

À partir de là, la question n'est pas de savoir si on doit avoir des vols d'apport. On doit les avoir. J'ai parlé du point à point en disant que l'on devait revenir à la rentabilité assez vite. Cela me paraît assez simple. On doit avoir ces éléments.

La question est : sommes-nous capables de le faire dans des conditions de coûts qui ne viennent pas pénaliser l'ensemble de l'entreprise ? Si nous ne sommes pas capables de le faire, inévitablement, se poseront des questions que l'on peut exposer d'un point de vue théorique d'une manière tout à fait simple. Comme on doit le faire, le faisons-nous, nous-mêmes à nos coûts actuels ? Ce n'est pas possible. En réduisant nos coûts ou si l'effort est trop difficile pour des raisons X, j'espère me tromper, il faudra le faire à travers des partenariats comme on le fait avec Air Europa, et toute une série de compagnies (Flybe et beaucoup d'autres) qui sont nos partenaires pour assurer une partie de ce réseau.

On parle souvent d'emplois dans l'entreprise par rapport aux gains de productivité que l'entreprise est en train de faire. Si nous sommes capables de réduire nos coûts internes, on voit bien que l'on est capable de ré-internaliser chez Air France un certain nombre d'activités qui ont été sous-traitées à des partenaires, parce que nos coûts ne nous permettaient pas d'être présents sur un ensemble de lignes.

Bien sûr, la compétitivité, à l'instant T, pose des problèmes d'emploi mais à l'instant T plus quelque chose, au contraire, elle crée des conditions favorables à l'emploi et elle redynamise en matière d'emplois internes à l'entreprise.

Nous sommes obligés d'être présent sur ce secteur. À mes yeux, on ne peut pas quitter ce secteur du court/moyen-courrier. Nous devons y être présents de manière forte, comme nous le sommes aujourd'hui, peut-être un peu moins. On peut peut-être mieux utiliser nos avions, être plus productif mais en termes d'activité, cela doit rester quelque chose d'à peu près équivalent. Donc, la question est : est-ce en interne, au travers des efforts de tous ? Ou si ce n'est pas possible, il faudra que ce soit fait par d'autres. C'est aussi simple que cela. Ou alors ce serait, pour l'entreprise Air France-KLM, un véritable drame économique.

Si on n'est pas capable de le faire en interne et on n'a pas le droit de le faire en externe, donc, on ne le fait plus et je ne sais pas où l'on va du point de vue du modèle économique et du point de vue de l'avenir de l'entreprise à court terme. Ce n'est même pas à moyen terme, c'est à court terme. C'est une exigence. Je ne vois pas comment on peut ne pas le faire.

M. BOUVET.- Merci de votre franchise, Monsieur le Président.

Mme PAIRAULT-MEYZER.- Monsieur le Président, je vous ai écouté avec beaucoup d'attention comme j'avais écouté les anciens présidents précédemment. Je voudrais dire une chose, ce n'est peut-être qu'un problème de communication. Je suis persuadée qu'il y a beaucoup de choses dans tous les dossiers d'Air France, dans toutes les études qui ont été faites antérieurement, Je ne pense pas qu'il y ait de dogmatisme au sein des dirigeants ou même dans l'ensemble des services d'Air France.

Après il y a une deuxième chose. Je retrouve un peu le même sentiment que ce que j'avais ressenti en écoutant **Bernard Attali** et **Christian Blanc** et en vous écoutant après.

Au fond, nous savons tous qu'il y a des efforts à faire, qu'il va falloir les réaliser avec les organisations syndicales. Nous savons tous que pour des tas de raisons, il y a des pressions. On a un modèle qui est compliqué en France. Sur la question de l'emploi, je suis effectivement la première concernée au sein de la CRPN pour savoir combien, dans un régime de répartition, la démographie est importante. Quand on a dit cela, nous en sommes tous conscients. Quand on discute avec un banquier ou un actionnaire, quand on a besoin d'investir, on vient quand même avec un projet ne serait-ce que pour expliquer -c'est un problème de communication- ce que l'on va faire, peut-être la même chose qu'avant, je ne sais pas et ensuite quels sont les moyens que l'on met en face.

Je vous ai écoutés attentivement. J'ai compris l'ensemble des pistes que vous mettiez en avant et sur lesquelles les dirigeants d'Air France raisonnent. C'est pour cela que je pense qu'il faut reformuler l'ensemble de nos propositions. Parce que peut-être les choses ne sont peut-être pas aussi claires et connues de tout le monde.

Je pense que nous avons énormément changé par rapport à 1993. En 1993, c'était simple. Il n'y avait que la société Air France. On venait de fusionner avec UTA. Là, il y a le groupe Air France-KLM. Peut-être est-ce parce que j'ai quitté l'entreprise depuis deux ans, mais j'ai un mal fou à bien discerner ce qui ressort des résultats du groupe Air France-KLM ou de la société Air France. Vous êtes le président du groupe Air France-KLM. On voit donc bien tout le projet, toute la force qu'il y a dans ce groupe et dans les alliances qu'il a contractées.

Alors je me mets un peu à la place de mes anciens petits camarades. L'ensemble des mesures auxquelles on fait appel en ce moment, vont plutôt concerner la société Air France. On sait bien qu'en termes d'emploi, il y a plusieurs variables. On sait tous travailler si on veut le faire de manière lucide. Je pense que le partage entre la durée du travail, l'amélioration de la productivité, les rémunérations, tout le monde connaît bien ces sujets quand l'heure est grave. Je me demande si on n'aurait pas intérêt, comme vous le faites au milieu de votre discours, à identifier, ce qui est de l'avenir avec Air France-KLM et la part d'Air France elle-même.

Quand je dis "un projet", j'ai entendu parler du réseau. Je crois que c'est tout cela. Je ne sais pas s'il faut reparler du hub, de la flotte mais j'ai entendu parler du moyen-courrier. Comment l'envisager ? Et après parce que cela va bien se conclure avec les organisations syndicales d'Air France et pas celles d'Air France-KLM, comment adapte-t-on ces mesures ?

Je pense que c'est toujours compliqué quand il y a des équipes qui travaillent d'un côté sur un « projet » et d'autres qui travaillent -je le sais pour l'avoir fait, en DRH- sur des mesures d'économies qui paraissent évidentes. Il faut bien le faire mais les deux ne se rejoignent pas nécessairement. Il y a une gestion du temps qui demeure délicate, pendant la période où l'on dissocie les deux équipes. En 1993, on a mis deux ans. On peut peut-être se servir de cette expérience pour se dire que l'on doit raccourcir cette période.

En termes de communication et de gestion du temps, ce sont bien les salariés et les organisations syndicales d'Air France qui sont concernés. Comment donc les mettre dans la perspective du groupe mais avec une synthèse de ce qui est prévu pour les prochaines années ?

Je ne sais pas si je me suis bien fait comprendre.

M. BOUVET.- Monsieur le Président, merci de répondre. Je me permets de rajouter que vous parleriez des compagnies du Golfe.

M. SPINETTA.- Je n'ai peut-être pas suffisamment parlé du projet. Apparemment, Mme **Pairault-Meyzer** pense que je n'en ai pas du tout parlé. C'est un peu volontaire. Bien sûr qu'il y a un projet mais il y a une urgence. Je ne voudrais pas que les débats sur le projet nous détournent de l'urgence qui est celle de restaurer notre situation économique et financière. Il y a urgence là-dessus. La situation n'est pas grave mais elle est sérieuse.

Mme PAIRAULT-MEYZER.- Le pronostic vital est-il engagé ?

M. SPINETTA.- Non, mais si on ne fait rien, oui, il le sera très vite.

Quand on a investi en trois ans, 6,5 milliards et qu'on a généré 1,5 milliard -c'est cela, la réalité- ou un peu moins de 2 milliards d'autofinancement et qu'on s'est endetté de 4 milliards, si on continue une ou deux années de plus, cela devient gravissime. Il faudra arrêter les investissements. Que voulez-vous que je vous dise ?

Il faut poser une règle simple qui est qu'en matière d'investissements dont a besoin l'entreprise pour son avenir -et Dieu sait que j'ai peut-être trop investi dans les 10 ans heureux que j'ai passés entre 1997 et 2007, on ne peut pas me faire le reproche d'être timide dans ce domaine- la priorité ce n'est pas cela. La priorité, c'est de restaurer la situation économique et financière du groupe Air France-KLM et notamment de la société Air France. C'est LA priorité. Je me méfie comme de la peste, lorsqu'il y a une priorité aussi évidente de tous les débats qui détournent de cette urgence et de ce sujet qui doit être encadré par des ambitions, des projets sur le produit. Il le sera mais il ne faut pas se raconter d'histoires.

Nous sommes dans une situation difficile. Vous parliez d'Air France-KLM. On peut donner les résultats de cette année. Air France : 550 millions d'euros de pertes opérationnelles. C'est pire si je prends le résultat net. KLM : 200 millions d'euros de profit. Il y a 550 millions de pertes, d'un côté et 200 millions de profits de l'autre. C'est cela, la réalité. C'est important parce qu'on communique sur Air France-KLM et que ce qui est jugé par les marchés, par les investisseurs, par les banquiers c'est la réalité Air France-KLM mais la situation d'Air France est mauvaise.

Est-ce que KLM ne fait rien ? Évidemment que KLM fait énormément de choses. Ils le font à leur manière, qui est la manière néerlandaise, c'est-à-dire avec une obsession dans la recherche du consensus. C'est le mode de travail néerlandais entre les managements néerlandais, à KLM comme ailleurs, et l'ensemble des forces syndicales et sociales de l'entreprise mais ils font énormément de choses. Ils ont des programmes de réduction de leurs coûts, aujourd'hui, qui représentent 700 millions d'euros en cumulé sur trois ans. Il n'y a pas d'un côté, une entreprise qui se tourne les pouces et qui est en roue libre et de l'autre, une à qui on demande des efforts. Les deux se mettent en situation de faire des efforts, parce que la situation le nécessite.

KLM est parfaitement consciente du fait qu'ayant une flotte un peu plus âgée que la nôtre, avec des 747 Combi et des MD-11 qui doivent sortir pour les avions les plus anciens, ils ont un énorme effort d'investissement à faire, à partir de 2015-2016, beaucoup plus important qu'Air France pour avoir à nouveau une flotte moderne. En matière de génération de cash flow, d'autofinancement, ils sont dans une situation insuffisante, qui doit être fortement améliorée. Ils travaillent à cela.

Ils n'avaient pas besoin d'être réveillés mais peut-être que **Leo van Wijk** et moi les avons un petit peu réveillés en disant, en novembre "*cela ne va plus du tout, on va dans le mur*". On va dire les choses telles qu'elles sont. Non, nous ne sommes pas en 1993, il s'en faut de beaucoup, pour que les choses soient claires.

Nous avons une trésorerie de 2,8 milliards disponibles. Nous avons des lignes de crédit non tirées auprès des banques de 1,8 milliard. Cela fait 4,6 milliards, pour des entreprises qui, vous le savez, n'ont pas des besoins en fonds de roulement, qui ont de l'argent devant elles. Les gens paient l'entreprise avant d'effectuer le voyage, donc, on a toujours du cash. C'est important mais nous ne pouvons pas continuer une année de plus à avoir 2 milliards d'investissements et 1 milliard d'autofinancement. C'est impossible. Si on le fait, la sanction en termes d'accès à des ressources financières du côté des banques, sera extrêmement rude. Nous sommes scrutés par l'ensemble de la communauté financière qui regarde si on va faire ce qu'on a dit que l'on ferait.

Ce que nous avons dit que nous ferions est assez simple : réduire nos coûts de 10 % ; réduire notre endettement de 2 milliards en trois ans et restructurer notre réseau court/moyen-courrier qui pèse comme un fardeau sur l'ensemble du groupe. Voilà les trois engagements majeurs. Evidemment, tout cela inséré dans un projet ambitieux que j'aurai, avec Alexandre et **Peter Hartman**, à définir. Je ne souhaite pas trop le faire. Bien sûr qu'il faut le faire mais l'urgence est là, je vous assure.

Il y a urgence à réduire nos coûts, à améliorer les choses et à le faire, je l'espère, de manière contractualisée avec l'ensemble des acteurs sociaux de l'entreprise. Je suis peut-être un incorrigible naïf ou un incorrigible idéaliste mais je crois que c'est possible et que les forces sociales de l'entreprise y sont prêtes, parce qu'elles prennent conscience de la réalité de la situation et de sa difficulté.

1993, non, certainement pas mais situation sérieuse, oui, certainement et situation urgente. Il faut rapidement améliorer les choses afin de se retrouver dans une situation meilleure.

Encore une fois, ce qui s'est passé, je n'accuse personne sinon moi-même puisque j'étais président du conseil d'administration, donc j'avais la capacité à faire en sorte que les choses soient différentes et je ne l'ai pas fait. L'entreprise a cru -elle n'a pas été la seule mais c'était une erreur- que le rebond de mars-octobre 2010 était le retour à la situation antérieure. Ce n'était pas le cas. On le sait de manière certaine. Si nous avons un reproche collectif à nous faire aux uns et aux autres, c'est que l'on a su que ce n'était qu'un rebond début 2011, en janvier-février et que nous avons été un peu lents (c'est à moi que je jette la pierre) à réagir par rapport à une situation où l'on sentait que les choses n'étaient plus alignées.

Maintenant, il faut réagir avec vigueur parce que nous avons déjà perdu 9 mois, presque un an et si on perd un an de plus, ce sera très embêtant pour l'entreprise. Quand je dis "l'entreprise", c'est abstrait. C'est embêtant pour les salariés de l'entreprise. C'est cela, la réalité. C'est contre cela qu'il faut se mobiliser. Il faut préserver l'emploi, la stabilité des choses et ré-offrir un avenir à tous, un avenir durable et stable.

Vous savez que ce n'est pas trop mon style de parler comme cela mais la réalité est là et on ne peut pas la contourner ou y échapper.

De grâce, évitons les faux débats. Évitons de dire "oui mais il n'y a qu'à augmenter la recette". Bien sûr, il faut augmenter la recette. **Marc Rochet** l'a dit de manière pertinente : en matière de recette, nous sommes déjà très bons. Nous avons des recettes très élevées, lorsque l'on compare à British Airways, à Lufthansa et aux autres. Il faut continuer à se battre sur la recette, sur le produit, fidéliser les clients, en trouver de nouveaux, les faire payer plus cher mais il ne faut pas en attendre de miracle. C'est le type même de faux débat qui est une excuse à l'inaction et à la perte de temps.

Le deuxième sujet qui serait terrible, bien sûr, il faudra de l'équité et de la justice dans la manière dont les choses seront conduites mais le deuxième faux débat qu'il faut éviter, c'est : je ferai des efforts si les autres commencent à côté.

Disons-nous plutôt : je vais commencer à faire des efforts, comme cela tout le monde suivra. Ce sera mieux que de dire "*je bougerai si les autres bougent à côté de moi*".

Il faut éviter ces deux éléments. Si nous les évitons et que nous savons nous mettre autour de la table, définir des règles du jeu nouvelles, peut-être discuter de ce qui se passerait si la situation s'améliore fortement –je n'en sais rien, je n'en ai plus la responsabilité directe–, il faut le faire et il y a urgence à le faire.

M. BOUVET.- Merci, Monsieur le Président. Nous allons passer aux questions de la salle.

M. SPINETTA.- Je suis obligé de partir. Veuillez m'excuser. (*Applaudissements*)

M. DUBOURG.- Je vais poser la question aux personnalités restées à la tribune car je pense que vous avez aussi des éléments sur ce sujet. Le président vient de faire souffler avec son talent habituel un souffle de confiance sur l'avenir d'Air France.

Cela dit, j'ai vu sur un transparent que le pétrole pouvait être à 120 dollars le baril. Je me projette au-delà de 150. Quand ? Je n'en sais rien. Le transport aérien sera-t-il capable de faire face à ce genre de hausse du pétrole, quels que soient les efforts qui ont été demandés au personnel, puisque c'est bien là que vont se situer les efforts ?

M. ROCHET.- Je peux essayer de répondre à cette question que se pose d'ailleurs un certain nombre d'entre nous, à savoir : que se passera-t-il quand le baril, à un moment donné, atteindra des niveaux beaucoup plus élevés qu'aujourd'hui ? Par rapport à votre question, je souhaite simplement dire en préambule, que compte tenu de ma conclusion, compte tenu de ce que vient de dire le président Spinetta, nous sommes bien sur la même ligne, à savoir qu'Air France a les ressources pour trouver des solutions. La pression doit être mise sur le temps. Il a parlé d'urgence. Et la pression doit être mise sur la réalité des objectifs à atteindre et sur le langage de vérité ; ce qu'il a fait avec une remarquable excellence.

Pour répondre à votre question, paradoxalement, je pense que si le cours du baril montait au-dessus de 150 dollars, poserait, certes, un problème majeur aux compagnies aériennes mais je ne suis pas sûr non plus que ce soit un handicap fatal. Il y a des niveaux où le transport aérien s'arrêterait ou n'existerait quasiment plus. Entre temps, dans l'hypothèse qui est généralement admise qu'on va aller flirter dans les années qui viennent vers 150 ou 160 dollars le baril, peut-être un peu plus, je voudrais noter les points suivants.

Premièrement, c'est une chance quand même "d'opportunité". N'y voyez pas une chance au sens littéraire du terme. Ce sera la même chose pour tout le monde. Si le pétrole est à 150 dollars le baril, ce sera vrai pour les Américains, pour British Airways, pour Emirates et pour les compagnies asiatiques. Tout le monde sera traité de la même façon.

Deuxièmement, comme on l'a dit tout à l'heure, il y a quand même des avions à l'horizon 2016-2017 dont on sait qu'ils sont capables grosso modo de consommer 15 à 25 % de moins. C'est un avantage important.

Troisièmement, cela nous obligera -et c'est sans doute la réponse que vous attendez– à revoir considérablement le modèle de desserte. Cela ne veut pas dire que ce sera l'anéantissement du transport aérien mais ce sera sans doute une remise en cause profonde, lourde, notamment de tout ce que l'on a construit autour des fréquences. Je ne suis pas tout à fait d'accord avec les propos de Jean-Cyril vis-à-vis du fonctionnement des hubs même si je dis moi-même que le hub est incontournable. Mais il est probable qu'avec un baril à 150 dollars, il n'y aura pas cinq ou six plages de hub à Roissy. On reviendra à trois ou quatre plages de hub et les clients s'adapteront.

On est en train de multiplier les fréquences partout. L'avionneur Boeing a fait le choix d'un avion petit, très performant, le 787, s'il délivre ce qui a été promis par ce constructeur qui est un choix de fréquence et de trafic point-à-point à longue distance mais il est évident qu'avec un baril à 150 ou 200 dollars, on reviendra à moins de fréquences, à des avions plus gros, car l'on sait qu'au coût au

siège, il consomme un peu moins de pétrole et à trois ou quatre plages de hub. Le client s'adaptera. De toute façon, il y a un niveau de prix où le client ne paiera pas. Il faudra bien qu'il s'adapte aussi.

Je prends un exemple, parce que je pense que c'est un sujet où j'ai peut-être un peu plus d'acuité en ce moment que sur d'autres sujets. C'est le trafic vers les DOM-TOM, dont on sait qu'il est très élevé, très important (des routes à plus d'un million de passagers). On sait que le besoin est là. Ce sont des besoins familiaux, d'échanges notamment sur les jeunes, sur leurs étudiants. On sait qu'il y a des besoins touristiques, notamment sur les Antilles.

Y a-t-il besoin avec un pétrole à 150 ou 200 dollars, entre les trois opérateurs sur les Antilles, d'avoir 6 vols par jour sur chaque île, toutes les deux ou trois heures ? N'y a-t-il pas besoin d'un gros avion, sans rentrer dans un débat qui en ouvrirait d'autres, qui soit plus performant sur le plan fioul et qui décolle non pas en horaires alignés mais à des horaires qui permettent une utilisation maximale de la machine ? Les clients s'y feront.

Y a-t-il besoin de décoller à 10h30 pour aller à Pointe-à-Pitre, puis à 11h40, puis à 13h30 ? Je n'en suis pas convaincu. Les clients s'adapteront.

Cela demandera une remise en cause extrêmement forte mais, comme cela a été dit dans des interventions, nous sommes dans un monde où les paramètres évoluent. Si ce n'est pas à cause du baril à 150 dollars, ce sera peut-être à cause de la parité dollar/euro. Ce sera peut-être à cause des événements politiques, de l'émergence d'un nouveau tigre en Asie, en Afrique ou ailleurs. Il faut savoir s'adapter en permanence. C'est la notion fondamentale. Et il faut savoir s'adapter vite. Oui, le transport aérien résistera à un baril à 150 ou 200 dollars mais il aura besoin de changer ce qu'il fait aujourd'hui, avec un baril à 110 ou 115 dollars.

M. BAMBERGER. - Si nous avions eu cette discussion quand le baril était à 20 dollars et que nous nous étions demandé "qu'est-ce qui se passe si le baril arrive à 120 dollar ?", je pense que nous aurions dit "le transport aérien n'existera plus".

Le problème pour nous est plutôt le rythme d'augmentation du prix et la capacité de le faire passer dans le billet et les variations qui peuvent exister. De fait, le transport aérien, dans l'économie actuelle et dans la vision du monde telle qu'elle se projette, est quand même le seul moyen possible pour transporter des gens. Il n'y a pas d'alternative.

Si jamais on avait un baril à 200 ou 300 dollars, le thème qui se poserait serait plutôt dans le budget de chacun d'entre nous, l'équilibre que l'on va faire entre aller au cinéma et partir en voyage. On a tendance à raisonner d'une façon très instantanée sur le prix du baril alors que le thème, c'est plutôt la vitesse et les dégâts que peuvent faire ces montées et ces variations, parce qu'il y a des distorsions de concurrence et de comportement extrêmement fortes qui arrivent. C'est plus le thème du rythme et de la variation plutôt le niveau qui pose vraiment des problèmes forts.

M. ROBARDET. - Monsieur **Rochet**, vous avez répondu à une de mes questions puisque le seul document que j'avais retenu pour aujourd'hui, c'est celui que vous avez montré en premier où il n'y avait pas de remise en cause des choix stratégiques. Cela a été abordé ici. On peut se poser la question de ce qui va se passer dans les prochaines semaines à Air France. S'il n'y a pas d'enjeu stratégique, comment les partenaires sociaux et les agents vont pouvoir comprendre les mesures qui sont demandées à chacun. Je vais édulcorer parce que le président est parti. Je voudrais parler d'Air France.

Vous avez dit tout à l'heure que l'on ne savait pas trop quand on parlait d'Air France et d'Air France-KLM. Cela a été le cas pendant très longtemps. Non seulement, on ne le savait pas mais on nous a beaucoup parlé de recette unitaire, de taux de remplissage alors que le problème d'Air France est un problème d'euro et ce qu'il reste sur les comptes en fin d'année. Il n'y a que cela qui compte pour les banques et pour tout le monde. Le taux de remplissage n'est pas le problème.

Pour revenir à Air France, on a, au CCE, la chance de travailler avec le cabinet Secafi-Alpha qui nous a sorti des chiffres uniquement pour Air France. Depuis 2004, hors effet couverture pétrole (on revient bien sur le fonctionnement d'Air France depuis 2004), pour la compagnie Air France, il y a eu une seule année fortement bénéficiaire. Quand on dit que la crise a commencé en 2007 ou 2009, ce n'est pas le cas. Il y a eu une année, en 2007, où il y a 15 ou 20 millions d'euros de bénéfices. Toutes les autres années sont négatives pour la compagnie Air France.

Le problème est là et la situation d'Air France était masquée depuis cette période par deux éléments qui sont à mettre au crédit de M. **Gourgeon** : c'étaient les couvertures pétrole et les effets Amadeus qui ont complètement masqué la réalité qu'on n'a pas voulu regarder en face. J'en viendrai au dernier point sur la transparence dont on nous a rebattu les oreilles.

Certains savent que je suis président de la commission centrale emploi - formation au CCE depuis 7 ans. J'ai appris, il y a un mois, qu'un comparatif de coût Air France/KLM avait été présenté successivement à certains membres du conseil d'administration Air France-KLM, puis aux membres du conseil d'administration Air France. J'ai fait la demande à l'entreprise que cette présentation soit faite aux commissaires et donc aux élus du CCE pour s'inscrire en transparence. Il m'a été répondu que ce n'était pas possible, parce que si jamais c'était fait, cela sortirait et qu'on ne pouvait pas conserver la confidentialité sur cet aspect. Par contre, il a été proposé que ce soit présenté en comité de veille stratégique. C'est un comité restreint avec 12 personnes, 6 représentants syndicaux et 6 représentants du CCE.

Je pense qu'on est loin de la transparence. Il paraît que c'est une bombe. Certains verront beaucoup de choses remises en question. On nous dit qu'il faut en passer par là, parce qu'on va travailler sur les coûts. Je ne suis pas sûr que l'entreprise (aussi bien les dirigeants que les salariés, que les organisations syndicales) soit prête à cette transparence qui serait, *a priori*, nécessaire. Je m'interroge sur la volonté réelle de l'entreprise d'y souscrire.

On a annoncé qu'on voulait réduire les coûts mais on n'ébruie pas ce que certains *happy few* reconnaissent. Comment les salariés demain vont-ils pouvoir comprendre ce qui se passe si on ne propose pas de stratégie et s'il n'y a pas une base de départ ? On dit simplement aux agents qu'il va falloir faire des économies. On nous dit 10, 20 %. Je n'ai pas encore compris si c'était 20 % ou 10 %, même aujourd'hui. Les deux chiffres circulent alternativement.

Si, nous élus au CCE ou représentants, nous ne percevons pas ce qu'il y a derrière tout cela, comment les agents vont-ils pouvoir le percevoir ? Il y a un réel effort à réaliser afin de se mettre en accord de part et d'autre de la table, entre ce que l'on dit et ce que l'on fait. Le problème d'Air France qu'il y a eu, à mon sens depuis très longtemps, c'est ce que disait Mme **Pairault-Meyzer** : nous avons tous eu des bonnes raisons pour se cacher la vérité.

Je terminerai sur une chose que ceux qui sont dans cette salle en CCE ont déjà entendue. À la première venue de M. **de Juniac**, je lui ai dit : "*Ce n'est pas la peine de demander aux directeurs généraux ce qu'il faut qu'ils fassent dans leur Direction pour redresser l'entreprise. Ils ne vous le diront pas. Demandez-leur ce que les autres doivent faire dans les autres directions, il n'y a aucun souci.*"

Mme PAIRAULT-MEYZER.- C'est compliqué. Pour l'avoir vécu, je peux être en empathie avec chacun d'entre vous en ce moment et vendredi quand je suis repassée dans l'entreprise, c'est vrai que j'ai eu un sentiment de déjà vécu. En même temps, j'ai un côté optimiste, parce que je suis une femme sûrement ! Et je crois qu'on peut regarder les choses en face.

Oui, les élus du CCE, vous avez accès à l'information. Donc, ce n'est pas la peine de se dire que l'on n'a pas l'information. Vous l'avez. On a eu l'information en assemblée générale. C'est vrai que c'est l'assemblée générale d'Air France-KLM. Celle de la société Air France reste confidentielle mais on

a l'information technique. C'est vrai qu'après, on peut se poser des questions. Vous avez tout dans ce livre. C'est assez saisissant.

Il s'agit de se demander quel est le rôle de chacun. Les élus ont l'information. Les organisations syndicales ont l'information si elles veulent la trouver. Jusqu'où les organisations syndicales peuvent-elles aller ? Surtout depuis la loi de 2008 où les délégués syndicaux sont élus. C'est quand même un grand changement, cela aussi. Bien sûr qu'elles doivent accompagner le projet mais nous ne sommes pas en cogestion comme en Allemagne.

Quand j'entends les organisations syndicales dire "*les salariés ne vont pas comprendre*", est-ce aux organisations syndicales à faire toute la communication vis-à-vis des salariés ? C'est une question. On sait que c'est difficile. On n'embauche pas un délégué syndical ou un élu du CCE. On embauche un salarié d'Air France qui assume un rôle compliqué de porteur de mandat. Cela dit, c'est une responsabilité.

Si j'essaie d'attendre de mon président et des directions qu'elles regardent les choses en face, je vais vous dire la même chose à vous, organisations syndicales.

J'ai été secrétaire de CE dans une vie antérieure. Au fond, si vous êtes convaincus, parce que vous avez des éléments, qu'il faut prendre des responsabilités dans des situations aussi graves... Parce qu'il l'a dit : il y en a pour un an. On peut regarder comme on veut les réponses du président. Si ceux qui ont des responsabilités syndicales ne font pas ce qu'ils pensent profondément être devoir fait et qu'ils se posent la question de leur réélection aux prochaines élections du CE, vous n'allez pas y arriver car vous allez faire un grand écart qui va être très difficile à vivre.

On sait tous qu'il y a un problème sur les coûts. Si on commence à dire, et je n'oublie pas ce que j'ai dit au président, "on va commencer par les autres et je ne sais pas bien"... Non, on sait. Mais, je pense que c'est quand même plus simple quand on a la vision d'un projet.

Je dis simplement que ce projet, quel qu'il soit, n'est effectivement pas à discuter en cogestion. D'ailleurs, ce n'est pas ce qui avait été fait en 1994 même si, bien sûr, cela ne sort pas de nulle part.

Question.- Je te ferai remarquer que je suis à gauche de la salle. Madame **Pairault-Meyzer**, cela tombe bien parce que je vais parler en tant que syndicaliste, ancien élu, tout ce que l'on veut. Ma préoccupation, c'est l'emploi, le nombre d'emplois, la quantité d'emplois de qualité si possible, dans de bonnes conditions. Le discours est concret.

Je rajoute surtout l'avenir des jeunes. Qu'est-ce que je constate depuis 14h00 ? On a perdu 12 800 emplois d'après un petit calcul comptable que j'ai fait depuis le début. J'ai compté 12 200 personnels au sol et 600 PNC, évoqués par le président. Les PNT : je ne sais pas, il y en a sûrement. En tout cas, il y avait les OMN, c'est sûr, par la force des choses. J'ai bien apprécié votre tentative par rapport à la caisse de retraite du personnel navigant. Je vais me permettre une transposition très claire, très simple. Et à la CPAM ? Là aussi, il faut poser la question. Elle est beaucoup plus vaste. Elle détermine un modèle social.

On dit ce qu'on veut sur le modèle social français. Un jour, il est bon, il nous a sauvés de la crise et une fois que la crise commence à s'éteindre, il n'est pas bon, il est trop cher. En tout cas, il est là depuis 1946. Il est peut-être rigide. Peut-être est-il à améliorer, en tout cas, il est là.

Quand j'entends le président Spinetta dire "soit on fait quelque chose sur le moyen-courrier" et on l'a bien compris, faire quelque chose, c'est réduire les salaires.

Mme PAIRAULT-MEYZER.- Améliorer la productivité.

Question.- "Soit, on va à l'extérieur", j'ai l'impression que l'on est en train d'aller contre-courant de ce qui se passe dans la société, actuellement. Je ne vais pas parodier le made in France. Je parle très

peu anglais, avec un mauvais accent. Je réclame le made in Air France, parce que les sous-traitants, cela suffit !

Question.- C'est vrai que cela aurait mérité presque une journée entière, tellement c'était riche d'enseignements. On a parlé beaucoup de compétitivité, d'efficacité économique. Je crois que tout est question de relativité des entreprises les unes par rapport aux autres ou des pays, les uns par rapport aux autres.

Dans un des tableaux, vous parlez du poids social français, du poids social d'Air France. Malheureusement, aujourd'hui, il est devenu utopique d'imaginer que ce n'est pas nous qui avons trop de poids, ce sont les autres qui n'en ont pas assez, parce que les salariés français n'ont pas l'impression que ce soit un poids. Cela devient utopique, aujourd'hui. Nous sommes en permanence obligés de nous adapter vers le bas.

C'est toujours intéressant d'être regardé par quelqu'un d'autre. La vision de **Marc Rochet** était sans concession. Je crois que c'était volontairement un peu provocateur.

Je ne suis pas persuadé quand vous dites que vous souhaitez dire toute la vérité, vous finissez positivement. Je ne suis pas sûr que vous y croyiez vraiment. Je vais vous dire ce que je pense. Aujourd'hui, dans le circuit dans lequel on fonctionne, cette efficacité économique... C'est 20 % peut-être que cela fait 10 %, car il y a une différence entre les coûts pilotables et les coûts fixes. Si on fait 20 % de 100, sachant qu'il n'y a que la moitié des coûts qui est pilotable, cela fait 10 % au total. Je pense sincèrement qu'on ne peut pas y arriver avec tous les emplois d'Air France et avec toutes ses délocalisations et tous les périmètres existants.

Pensez-vous réellement qu'Air France s'en sorte avec tous les salariés ou allons-nous de toute façon vers des sureffectifs et que la vraie question est de savoir comment on va pouvoir traiter ces sureffectifs ?

Je veux bien que l'on se positionne pour le futur en se disant que l'on va recréer des emplois un jour ou l'autre, j'espère me tromper sincèrement mais je n'y crois plus, parce que cette efficacité économique, cela fait des années que l'on augmente les gens de 10 ou 20 %.

On a annoncé un PDV, il n'y a pas longtemps, conduisant à des organisations qui changent. À l'exemple d'une vis : quand on continue de serrer la vis, à un moment donné, il n'y a plus rien. Peut-être que l'on part de trop loin. Vous dites qu'il y a une marge énorme. C'est possible. C'est vous qui l'estimez, vu de l'extérieur. La marge des gens, c'est par rapport à ce qu'ils vivent. Pensez-vous réellement qu'Air France peut s'en sortir ? Je suis sûr qu'Air France s'en sortira mais s'en sortira-t-elle avec tous ses salariés et ses périmètres d'activité actuels ? Y croyez-vous ?

M. CADOREL.- Ce sera la dernière réponse.

M. ROCHET.- C'est la question de fond. Ne tournons pas autour du pot. D'abord, pour répondre à votre question : bien entendu, je vais y apporter quelques aménagements mais je ne dis pas cela pour vous faire plaisir. Comme vous l'avez dit, dans ma présentation, c'était aussi la mission qui m'était confiée : poser avec quelques rudesses certaines vérités sur la table, telles que je les perçois.

Pour répondre à votre question, oui, j'ai la conviction fondamentale qu'Air France peut s'en sortir avec l'ensemble de ses personnels.

Maintenant, il y a deux choses. Il y a ce que j'ai dit sur la vérité qui a d'ailleurs été repris par le président Spinetta et par différents intervenants. Je pense qu'il est fondamental de dire la vérité aux personnels. On est dans la situation d'un malade qui va chez un médecin ou chez un dentiste. Je n'aime pas aller chez un dentiste ; je ne pense pas qu'il y ait beaucoup de monde dans la salle qui aime y aller. Cependant, j'aime bien quand même que le dentiste m'explique d'abord ce que j'ai, qu'il va me soigner que cela va me faire mal mais qu'à la fin, je ne vais pas y laisser la mâchoire entière.

Je pense que cette notion de vérité et de responsabilité est fondamentale.

Sur le processus et sur ce que vous demandez qui est légitime de dire "*tous les gens doivent être Air France, tous les gens doivent rester, l'emploi doit être protégé*", la vision que j'en ai et c'est pour cela que j'ai mis le modèle social en cause, c'est qu'il y a deux priorités absolues.

Il y a une priorité qui a été décrite par les intervenants, par le président, qui est de restaurer, parce que nous sommes dans un monde qui est comme cela. On peut faire semblant de l'ignorer dans certains cas mais ce serait une grave erreur. Nous sommes dans un monde où il faut de toute façon revenir à des équilibres financiers et tout ce qui se dit derrière en matière de besoin de refinancement des flottes, des besoins de croissance et autres. Fondamentalement, il y a une demande de revenir à des équilibres financiers. C'est la demande de l'environnement. C'est l'exigence de l'environnement. Cette question est incontournable.

Il y a une demande des représentants du personnel, demande légitime, de dire : essayez ou essayons de le faire d'une façon qui soit "la moins douloureuse possible" ou "la plus accompagnée possible". Peut-être que j'ai une mauvaise expérience, peut-être que d'autres ont une mauvaise expérience, peut-être qu'il y a des sociétés qui savent mieux faire mais dans la plupart des entreprises, ce sont des problèmes que l'on n'ose pas vraiment mettre sur la table. Si, dans une réunion, les gens disent "ma priorité, c'est de rétablir les équilibres financiers" et que les autres disent "ma priorité, c'est de protéger l'outil social", ce n'est pas pour autant que cela ferme le débat. Mais encore faut-il l'ouvrir et poser les vrais sujets sur la table.

Deuxièmement, l'entreprise a, aujourd'hui encore, des moyens financiers qui lui permettent d'accompagner des traitements corrects de certains cas individuels ou de certains cas de professions qui peuvent être mis en cause. Je le dis par exemple vis-à-vis des PN. On a repoussé l'âge de la retraite des PNT jusqu'à 65 ans. Cela ne veut pas dire pour autant qu'ils doivent tous s'arrêter à 60 ans. Mais si on met sur la table de vrais problèmes comme celui-là, témoignant d'un impact économique, d'une tendance sociale, on s'aperçoit que s'il y a une bonne volonté des deux côtés, on doit pouvoir trouver des solutions. Tout le monde sait qu'au-delà de 60 ans, comme dans tous les métiers, c'est un métier fatigant. C'est un métier que certains subissent ou supportent mal. C'est un métier où l'on sait établir des équations économiques de remplacement, notamment par des populations plus jeunes.

Plutôt que de laisser le sujet sur la table non traité, parce qu'aujourd'hui, il est non traité dans les compagnies aériennes, il doit bien y avoir un moyen, des solutions peut-être pas parfaites pour tout le monde, pour trouver l'optimum entre les besoins de l'entreprise qui est clairement de réduire la masse salariale des salaires PN les plus élevés, les besoins individuels et l'accompagnement économique, fiscal et tout qui peut en être fait.

Troisièmement, là où je ne suis pas tout à fait en ligne avec vous, c'est sur le fait que les métiers doivent rester dans Air France. Je comprends, je perçois cette sensibilité forte et extrême. Je l'admets d'autant plus, pour l'anecdote, que je suis fils d'un agent retraité d'Air France et que donc cet attachement viscéral, fondamental à la marque, à la compagnie existe.

Je ne suis pas non plus, que l'on soit clair, pour des solutions de sous-traitance à tout prix ou des solutions extrêmes qui consistent à dire "*on va confier les call center au Maroc ou en Tchécoslovaquie*". Je n'y suis pas favorable et je ne l'ai pas fait.

Quand Air France a délocalisé une partie de son service client en Tchécoslovaquie, je n'ai pas trouvé que c'était une bonne idée. Je vous le dis franchement. Cela a fait peut-être plaisir à quelques équations mathématiques mais cela n'a pas été une bonne idée.

Pour autant, tout le monde doit-il être dans la même structure sociale, dans les mêmes règles de fonctionnement, dans les mêmes habitudes, dans les mêmes poids hiérarchiques, voire dans les mêmes hiérarchies ? La question est posée.

Je n'ai pas dit que j'avais une réponse miraculeuse à cela mais je ne suis pas sûr, pour prendre l'exemple du moyen-courrier (n'y voyez pas une solution, je n'ai pas les éléments pour le faire), que c'est forcément quelque chose qui doit s'appeler Air France. Cela peut s'appeler quelque chose pas loin d'Air France. Ce ne sont pas forcément les mêmes règles d'utilisation des personnels, ni les mêmes actes de carrière, ni les mêmes comportements commerciaux.

Par exemple, sur moyen-courrier, il peut être tout à fait logique de dire aux PNC "même le verre d'eau doit être payant". Je prends cet exemple volontairement provocant, parce que c'est peut-être un mode de transport qu'il faut savoir fabriquer. En long-courrier, on ne va pas s'amuser à dire que le verre d'eau va être payant. Ce ne sont pas les mêmes cultures, ni les trainings. Oui, on peut être dans les mêmes structures ; non, on peut aussi être dans des entreprises séparées.

Plus grave encore que le social : avoir les mêmes dirigeants. Je ne parle pas des dirigeants tout en haut au niveau des holdings mais avoir les mêmes directeurs opérationnels qui coiffent l'ensemble, j'ai des doutes, pour être passé dans ces métiers parce que j'ai fait la maintenance, les escales. Je ne suis pas sûr que ce soit la meilleure des réponses. Je n'ai pas de solution miracle mais il faut bien trouver des formes d'adaptation du groupe qui lui permettent de répondre au marché.

Vous avez des filiales très régionales Brit'Air, Régional, un peu d'Airliner, un peu de CCM. C'est sans doute là aussi le mauvais exemple : cela a été trop loin. Il y a sans doute une piste à creuser en regroupant mes activités subrégionales. On ne parle pas du moyen-courrier. On est dans le régional/régional. On lui crée des règles, un focus très fort sur l'utilisation de l'ATR, de l'Embraer, du Canadair, je ne sais pas quoi. C'est une unité à part. Elle est responsable, autonome. Elle s'appelle l'Air France des mini régions. Au capital, il n'y a pas forcément 100 % Air France. Mais si cette boîte est capable d'être cohérente avec son marché, de satisfaire ses clients, d'échanger des miles avec vous, d'aller dans les escales Air France, pourquoi pas ? Pourquoi mettre un veto à cela ?

Ma réponse, c'est : adaptez-vous, sinon effectivement, les conséquences, contrairement à vos objectifs, restent plus dramatiques que cela mais sur l'ensemble de l'activité, il y a du boulot. Ce sont des secteurs en croissance même sur les marchés difficiles. Air France a encore des parts de marché à l'international qui lui permettent de faire de la croissance. Encore faut-il qu'elle s'adapte. Si le développement de l'activité long-courrier mégapole à mégapole passe par les mêmes règles d'utilisation du canadair entre Lyon et Munich, je doute que cela marche longtemps.

Vous avez des voies d'exploration, mettez-vous autour de la table.

Pour revenir à la question de Monsieur, pour y être passé et pour être encore dedans, c'est vrai que l'on a toujours une restriction à l'information, à la transparence. Je considère qu'il n'y a pas de solution idéale.

Si on dit trop de choses, c'est clair que c'est dans les médias dès le lendemain. Si on n'en dit pas assez, les gens doutent de votre capacité à faire passer les messages et à les faire comprendre.

La position que j'ai prise, c'est plutôt d'être assez franc et direct, de poser les vrais problèmes. Chacun est face à ses responsabilités. Je préfère que le dentiste me dise franchement ce que j'ai, même si c'est un peu douloureux où il va me mettre la fraise dans la dent.