

CONCLUSIONS

M. Julien DUFOUR.- Je vais essayer de tenir les délais mais on pourrait également demander à M. **Spinetta** d'appeler le pilote de votre avion d'Amsterdam pour le retarder ! Très rapidement quelques mots.

M. **Spinetta** en a beaucoup parlé : que s'est-il passé, comment en est-on arrivé là, alors que le trafic augmentait de 5 à 6 % par an, le trafic cargo, le trafic passager, alors que les yields étaient en décroissance, notamment à cause de la pression des low costs mais en croissance sur le réseau long-courrier, notamment sur la haute contribution ? Alors que le fioul a atteint des sommets mais grâce à des politiques de réduction des coûts, des gains significatifs d'efficacité énergétique, des politiques de *hedging*¹, l'euro fort, les politiques de pricing performantes, une surcharge fuel finalement bien acceptée par les passagers, les compagnies européennes n'ont pas si souffert que cela.

Tout allait bien jusqu'en 2007, et la crise des subprimes est arrivée. On pensait que le rythme d'accélération du trafic s'était simplement stabilisé en 2007 : 5-6 %. L'open sky avec les Etats Unis en tout cas, la phase 1 était signée. Cela prévoyait des jours heureux pour le trafic transatlantique. Certaines compagnies comme Air France se sont lancées dans l'aventure.

Comme disait M. de **Groot**, hier matin, on se dirigeait tranquillement vers une industrie consolidée, globale, dérégulée et durable. Et septembre 2008, Lehman Brothers a fait faillite et l'économie financière a dérapé.

Jacques Attali nous a expliqué que la raison principale était l'absence d'Etat de droit global, d'un gouvernement mondial capable de réguler l'économie qui, elle, est mondiale, notamment l'économie financière. Les marchés ont paniqué ; les indices ont plongé ; la crise a commencé rapidement à toucher l'économie réelle : perte de confiance, réduction du pouvoir d'achat, entreprises en difficulté, ménages en difficulté et le trafic a plongé.

Croissance nulle en septembre/octobre, 5 % de chute en novembre, 4 % en décembre (je parle du trafic IATA mondial), -4 % en janvier, -9 % en février, -9 % en mars. Le cargo, c'est encore pire : 8 % de chute en septembre/octobre, -14, -24, -23, -22, -21,4. La catastrophe !

En parallèle, les recettes unitaires chutent. On se rend compte tout à coup que la haute contribution est sensible au prix. Le trafic haute contribution enregistre des taux de chute encore plus importants : -17 % en janvier, -21 % en février, -19 % en mars, pour Air France, -30 % rien que pour la zone Europe pour Air France, au mois de mars. C'est la descente aux enfers !

La bonne nouvelle, c'est que le fioul a plongé. La mauvaise, c'est que certaines compagnies aériennes européennes n'ont pas encore pleinement profité de cette plongée, puisque les politiques de *hedging*² ne leur ont pas permis d'acheter le fioul au prix du marché. Par contre, la classe Eco résiste relativement, par rapport à la haute contribution : -4,7 % en janvier, -8,3 % en février. Quand je dis "résiste", c'est par rapport à la haute contribution qui a chuté de plus de 20 %. Il y a une sorte de transfert entre la classe avant et la classe arrière qui semblerait être en train de se produire. C'est la catastrophe, les recettes chutent. IATA prévoit une perte globale de 4,7 milliards de dollars pour ses membres, en 2009.

Comme toujours et comme nous l'expliquait M. de **Groot**, les transports aériens sont la variable d'ajustement. Les compagnies aériennes sont au bout de la chaîne de valeur et ce sont elles qui

¹Hedging : politique de couverture d'un risque

trinquent et qui souffrent. Pendant ce temps-là, certains fournisseurs comme les aéroports, ADP par exemple, font des bénéfices mirobolants et continuent d'augmenter leurs charges.

Que font les compagnies aériennes ? Panique à bord, réduction de l'offre au niveau global sur tous les réseaux, sauf le Moyen-Orient et l'Amérique Latine. En mars, l'offre a diminué de 4,4 % pour les compagnies IATA. Pour l'été 2009, les informations indiquent que l'offre va baisser sur le transatlantique de 7 %, en Europe de 5 %, sur tous les réseaux, sauf l'Europe vers le Moyen-Orient (+17 %) et Moyen-Orient vers l'Asie (+12 %).

L'offre d'Air France/KLM est également en baisse : 3,4 % de baisse prévus pour l'été 2009. Les tarifs sont en baisse pour essayer de récupérer quelques clients, de jouer sur la sensibilité au prix. Les taux d'occupation sont en baisse, les recettes sont en baisse, les flottes sont toujours là. Certaines compagnies aériennes ont des projets de renégociation avec Airbus et Boeing pour retarder les livraisons d'avions. Néanmoins, ces derniers mois, 210 avions ont été livrés aux compagnies aériennes. Donc, on les fait voler moins. Les taux d'occupation chutent et c'est la catastrophe. Je parlais du trafic passager.

Florence Parly nous a beaucoup parlé du trafic cargo. De la même façon, l'offre est en nette diminution : 8 % pour Air France en mars, pour un trafic en chute de -21 %. Une réduction de la flotte cargo est prévue. On essaie le plus possible de repousser les livraisons ; arrêt de certaines destinations ; intégration de Martinair et des activités cargo de Martinair, KLM et Air France. Jeu sur la flexibilité. Objectif : rester flexible, protéger le cash, la capacité d'endettement d'Air France/KLM, utiliser l'offre des soutes comme avantages compétitifs et commercialement, intéresser les clients non plus à l'augmentation de volume mais à l'augmentation des parts de marché.

Un tour d'horizon des actions entreprises en ce moment, à court terme, pour enrayer cette descente aux enfers : réduction de l'offre, repousser les livraisons d'avions et surtout continuer à chérir nos clients, et tout faire pour les garder.

Quelles sont les perspectives ? Je reviens au thème du séminaire qui est "conséquences et perspectives de la crise sur le transport aérien".

D'abord pour parler des perspectives du transport aérien, il faut parler de la crise économique, puisque le transport aérien est une victime de la crise économique. Le transport aérien a des chances de s'en sortir lorsque la crise sera terminée. Une date de reprise est une incertitude totale. Avant de reprendre les points de vue des intervenants, nous allons parler de celui de la Bourse. On en a parlé pendant ces deux jours.

Il y a eu un certain rebond, ces derniers mois, basé sur des attentes de reprise. Le CAC 40 a repris ses pertes du premier trimestre, même les actions des compagnies aériennes ont repris 15 % en avril pour les reperdre ensuite à cause de la grippe porcine. Si l'on en croit la Bourse, la fin de la crise serait proche, mais peut-on faire confiance en la capacité d'anticipation des marchés ? Ne semblent-ils pas être en train de jouer un jeu pour récupérer leurs pertes des derniers mois ?

J'aime bien parler de l'IATA, parce que l'IATA a beaucoup de chiffres et d'opinions sur le sujet qui concerne toutes les compagnies aériennes membres, c'est-à-dire quasiment 98 % du trafic mondial. Elle n'est pas si pessimiste que cela. L'IATA pense que l'on approche du tournant. Elle interprète de façon optimiste la stabilisation de la décélération enregistrée ces derniers mois sur le trafic cargo ; opinion que ne partage pas du tout **Florence Parly**, qui pense que cette stabilisation n'indique rien de bon pour les mois qui viennent.

Le cargo aurait touché le fond, selon l'IATA, mais pas le trafic passager qui pourrait continuer à baisser dans les prochains mois. Les prévisions de l'IATA, c'est une chute de 5,7 % du trafic passager et de 13 % du trafic cargo en 2009, avec une reprise fin 2009-2010 d'abord du trafic cargo et 6 mois plus tard, éventuellement, du trafic passager.

Voyons maintenant les points de vue des différents intervenants. M. **de Groot**, hier, n'avait pas forcément de point de vue définitif sur le sujet. Il nous a plutôt proposé trois scénarii de sorties : un à 18 mois, un à 3 ans et un à 5 ans. Que ce soit un an et demi, 3 ans ou 5 ans selon M. de Groot, on peut dire que la crise sera longue et qu'il faudra quelques années pour en sortir.

Jacques Attali nous a fait part de son pessimisme, il pense que la récession sera extrêmement forte en 2009 et 2010, avec une reprise qui pourrait venir des Etats-Unis en 2010-2011. Cela dit, M. **Attali** pense que la capacité de rebond du transport aérien sera très faible et que le rythme de croissance qui suivra sera très lent ; opinion que partage M. **Spinetta**.

La Bourse est plutôt positive. L'IATA n'est pas trop négative. M. **Attali** est plutôt très négatif. **Florence Parly** est aussi très pessimiste, elle ne pense pas que cela va s'arranger et elle est plus pessimiste que l'IATA sur le cargo. L'OMC et le FMI prévoient des chutes d'une dizaine de pourcentage de l'activité cargo pour l'année. On assiste, pour le cargo, encore plus que pour le passager, à une descente aux enfers, une baisse du trafic, une baisse de la recette unitaire et une baisse au final du chiffre d'affaires. Plus qu'une baisse, une chute. On peut dire que l'activité cargo est vraiment sinistrée.

M. **Spinetta** a évoqué les perspectives de fin de crise. Il a parlé de la fin de la décroissance en 2010. Comme M. **Attali**, M. **Spinetta** pense que lorsque la reprise arrivera, la croissance sera plus faible qu'avant et que le rebond –car après crise, il y a toujours un rebond– sera plus faible, en tout cas plus lent que ceux des crises précédentes.

Une fois la crise terminée, les passagers reviendront-ils ? Les passagers Economie probablement. Notre soif de voyage ne va pas s'arrêter là. Par contre, les passagers haute contribution de la classe "affaires", reviendront-ils ? M. **Attali** nous a parlé de la direction que prend l'économie du monde et le transport en général : à savoir que la société se dirige vers une économie du low cost. Il nous a aussi parlé de ces voyageurs classe Affaires qui sont maintenant fiers de dire qu'ils voyagent en Economie. M. **de Groot** nous a fait part d'un sondage disant que 50 % des passagers pensaient à la vidéoconférence. On peut se poser des questions. Les passagers de la classe Affaires ne vont-ils pas finalement s'habituer à la classe économique qui n'est pas si inconfortable que cela ? Les sociétés qui ont découvert les différences de prix pharamineuses entre la classe Eco et la classe Affaires, vont-elles pousser à nouveau leurs employés à voyager dans cette dernière ? Les sociétés qui ont découvert les merveilles des nouvelles technologies de la vidéoconférence, vont-elles mettre leurs équipements au placard ? On peut en douter.

En tout cas, les attentes des passagers auront probablement changé et les niveaux de prix seront revenus à un niveau beaucoup plus bas après la crise qu'avant et il faudra probablement beaucoup de temps pour attirer à nouveau cette catégorie de clientèle.

Deuxième sujet de perspective : le pétrole. C'est une bonne nouvelle : le pétrole est à des niveaux faibles, mais quand l'économie et la demande reprendront, il reprendra probablement des couleurs, des niveaux de 2008. Mais on n'est jamais content. Pendant la crise, on est content du prix du pétrole et quand tout va bien, on en est mécontent ! C'est l'effet positif de la crise, sauf pour les compagnies aériennes qui sont en mauvaise position.

Cela dit, on en a parlé un peu, il y a eu des efforts de gains en efficacité énergétique : 2 ou 3 % par an, ces dernières années et on table sur 1 ou 2 % par an dans les prochaines années. On a parlé des

bio-fuels et, on en reparlera tout à l'heure, des avions de nouvelle génération qui devraient arriver mais pas avant 2020, 2025, et qui pourraient permettre des économies de carburant de 20 %, avec également et le single sky européen qui devrait permettre des économies substantielles de 8 à 10 % pour les compagnies aériennes qui survolent le ciel européen.

Troisième sujet : la ligne à grande vitesse. **Régis Hellot** nous en a fait une présentation, hier. Je dirais que de tous les défis du transport aérien, finalement, l'avantage du TGV, c'est qu'on peut anticiper son développement. On ne crée pas une ligne TGV du jour au lendemain, l'anticipation est possible. L'impact finalement est relativement limité au réseau domestique et au réseau européen court-courrier. Régis nous a dit qu'aujourd'hui, 60 % des passagers sont à 3h30 de Paris par ligne à grande vitesse et que cela devrait augmenter en 2020 à 90 % des passagers situés à 3h30 de voyage de Paris en TGV. L'impact du TGV est localisé et il revient aux compagnies aériennes de s'adapter. En fonction du temps de trajet entre deux villes par lien à grande vitesse, on peut arriver facilement à prévoir le transfert de parts de marché entre l'aérien et le fer ; ce qui permet, comme c'est arrivé l'année dernière sur Strasbourg, aux compagnies aériennes de s'adapter.

Quatrième sujet : l'ETS, le système européen d'échanges de quotas d'émission de CO2. Cela fait 5 mots en français et 3 en anglais. M. **de Groot** et M. **de Witt** en ont parlé. Ce sera un coût pour les compagnies aériennes. C'est une certitude. Deux ou trois milliards d'euros peut-être pour le groupe Air France/KLM, au cours des 10 prochaines années. C'est un défi mais je pense qu'il faut considérer l'ETS, comme un nouveau paramètre à ajouter à la liste, certes déjà longue, de ceux à prendre en compte par les compagnies aériennes dans leurs décisions stratégiques. La structure du programme est relativement sûre, on peut l'anticiper. La seule incertitude concerne le coût du droit d'émissions ainsi que les taux de croissance au cours des dix prochaines années qui auront un impact sur les coûts. Bien sûr, les compagnies aériennes européennes, les réseaux comme Air France risquent de souffrir de distorsion concurrentielle, notamment de la part de celles qui opèrent des hubs situés en bordure de l'Union européenne. Toutes choses égales par ailleurs, ce sera demain 50 à 100 € moins cher de faire New York/Dubaï sur Emirates que sur Air France. L'ETS, il faut l'anticiper, s'adapter. M. **de Groot** n'était pas vraiment pessimiste sur ce sujet. L'ensemble des compagnies aériennes auraient préféré un système global mais je crois comprendre qu'elles y travaillent toujours et que ce sera un sujet de la prochaine conférence de Copenhague.

Autre sujet : les compagnies du Golfe. Alors que toutes les autres compagnies aériennes baissent leur capacité, elles continuent à les augmenter. C'est un modèle relativement différent. N'ayant pas les mêmes contraintes de rentabilité, elles risquent de se trouver renforcées à la fin de la crise, notamment en termes de parts de marché, puisqu'elles continuent de prendre des parts de marché encore plus facilement maintenant que les compagnies européennes baissent leurs capacités.

Les low costs, M. **Spinetta** en a beaucoup parlé. La pression continue. Je pense qu'une petite convergence de modèle se dessine même si on en est encore très loin. Certaines low costs commencent à signer des accords de partenariat entre elles et des accords de code-share avec des compagnies traditionnelles. Certaines low costs prévoient des vols low costs long-courriers. Du côté des compagnies traditionnelles, cela fait longtemps qu'on n'a plus de sièges business dignes de ce nom sur les lignes intra-européennes. Il y a une certaine convergence de modèles inéluctable, en tout cas sur le court-courrier. C'est tout le défi actuel de ces prochaines années pour Air France. Encore une fois, comme disait M. **Attali**, on va vers une économie du low cost.

Autre sujet : la régulation. M. **de Witt** en a longuement parlé, hier après-midi. La phase 1 de l'open sky a été votée. La phase 2 est en cours de discussion ou devrait commencer en 2010. Les deux sujets sont la clause de nationalité et le cabotage. M. **de Witt** est relativement pessimiste sur le résultat des négociations concernant cette deuxième phase, notamment dans la situation de crise

actuelle et des tentations protectionnistes que peut avoir le gouvernement **Obama**. Si la phase 2 n'a pas lieu, en théorie, la phase 1 pourrait être annulée, ce qui pourrait être une catastrophe pour certaines compagnies qui se sont engagées sur ce terrain de la septième liberté entre l'Europe et les Etats-Unis. Ceci dit, **M. de Witt** pense que si la phase 2 échoue, la phase 1 ne sera pas remise en cause.

Le gros sujet de préoccupation concerne les immunités antitrust. Elles font l'objet d'analyses qui sont scrutées par les autorités américaines, y compris la Commission européenne qui conduit une analyse des alliances et regarde cela de très près, car ce serait une catastrophe surtout pour Air France et Delta qui basent leur coopération sur cette immunité antitrust. Il y a une grosse incertitude sur le sujet de l'antitrust.

Concernant la clause de nationalité, honnêtement, il ne paraît pas crucial que des compagnies aériennes européennes prennent de grosses participations dans des compagnies américaines. Quant au cabotage, cela ne paraît pas essentiel qu'Air France fasse des vols domestiques aux Etats-Unis. Par contre, l'antitrust fait clairement partie de la politique d'Air France et d'autres groupes européens.

En conclusion, l'environnement est complexe. Les défis sont majeurs. **M. de Groot** parlait de l'année de **Darwin** notamment dans le transport aérien, puisque les faibles souffrent et vont encore plus souffrir. Ils risquent même de disparaître ou d'être rachetés, ce qui d'ailleurs est une opportunité pour des groupes tels qu'Air France/KLM.

Je ne reviendrai pas sur tous les atouts d'Air France, que **M. Spinetta** a développés cet après-midi. Il est évident qu'Air France/KLM bénéficie d'une excellente position en Europe. Le groupe va souffrir mais probablement moins que les autres. Pour reprendre une citation de **M. de Groot** : les gagnants seront les compagnies dont les actions, pendant la crise, seront les facteurs de succès d'après-crise. Je pense que c'est une bonne synthèse et qu'il faut qu'Air France/KLM, aujourd'hui, prépare l'après-crise. Ce sera cette préparation d'après-crise qui assurera son succès.

Le transport aérien est habitué aux crises. Il y en a eu beaucoup. Le trafic est généralement résilient. On peut se demander si ce sera le cas dans ce cas-là. Ce qui est sûr, c'est que cette crise est profonde et conjoncturelle et ses impacts seront structurels. Il y en aura d'autres et il faut s'y préparer.

Mme **Asscher** nous a parlé du modèle polder, un modèle de consensus, de concertation de culture néerlandaise, de collaboration entre différentes parties : les travailleurs, les employés, les autorités. La question est restée ouverte de l'applicabilité du modèle polder en France, notamment à Air France/KLM. J'espère que les syndicalistes présents et les employeurs, M. le président, les syndicalistes et les employés, pourront trouver une réponse à cette question.

Pour terminer, la présentation de **M. Ockels** qui nous a rappelé à quel point la Terre était belle et fragile. Il nous a donné sa vision de l'avenir. **M. Ockels** est un homme optimiste. On loue son optimisme, notamment sur les possibilités futures de propulsion au fioul biologique et de propulsion électrique. J'ai été assez surpris qu'il ne nous ait pas proposé de mettre des panneaux solaires sur les avions mais c'était probablement une option. En tout cas, il faudra faire preuve de beaucoup d'innovation, de créativité, pour mettre en place tous ces projets. Je crois que comme disait **M. Ockels**, la clé de l'environnement durable est l'intérêt moral et sociétal de la société européenne à accepter ce modèle durable. Le jour où les passagers accepteront de payer plus cher pour voler ou rouler dans des avions ou des véhicules propres, que nous aurons gagné !

Merci à tous les intervenants pour leurs interventions très intéressantes et enrichissantes, et à vous tous pour toutes vos questions.

M. CADOREL.- Merci beaucoup, Julien. Je ne ferai que rebondir sur ses derniers mots. Je crois que nous avons eu un séminaire d'une très grande qualité. Président, merci encore de votre fidélité. Vous avez laissé le débat ouvert, vous reviendrez donc pour que l'on vous pose à nouveau des questions !

Notre prochain séminaire sera un séminaire OMNES Air France qui aura lieu ici les 7 et 8 décembre. Le thème n'est pas tout à fait finalisé mais, normalement, à moins que nous ayons, entre-temps d'autres thèmes à mettre en avant, il abordera le travail des seniors. Vous savez que l'horizon se dégage pour eux, et qu'ils vont rester dans l'entreprise. On étudiera donc cette problématique. Je tiens à remercier particulièrement les traductrices **Elisabeth Morot** et **Annick van Hyfte**, **Marcel Poutrel** à la régie, **Christian Magne** et **Philippe Schafer** aux caméscopes, **Bob van der Wal** avec qui nous avons construit l'ensemble du séminaire, **Robert Corbin** qui a pris les photos que vous retrouverez sur notre site Internet, et **Sabine Pochard** que je n'oublie pas car c'est grâce à elle que vous pourrez lire le résumé ainsi que l'intégralité des interventions que vous retrouverez sur notre site.

Merci de votre fidélité, de notre soirée sympathique. Président, on vous a regretté, hier soir, c'était une surprise réussie, mais nous en ferons d'autres.

A très bientôt, et bon retour à nos amis hollandais.

Une simple note d'optimisme pour clore ce séminaire sur la crise. Nous surmonterons cette crise, d'autant plus que nous maîtriserons rapidement des réponses adaptées. Nous connaissons l'état et les potentiels de nos entreprises grâce aux propos tenus et même s'ils sont un peu pessimistes. A partir du moment où chacun est conscient de la situation et que nous partageons tous ensemble nos analyses, nous sommes collectivement beaucoup plus forts.

Merci encore, au revoir.

INTERVENANTE.- Merci beaucoup à Philippe et à Marie-Odile aussi.