



Conférence-Débat

**"AIR FRANCE :
HISTORIQUE ET PERSPECTIVES"**

Mardi 20 mars 2012

**Exposé de Jean-Cyril Spinetta (Président Directeur Général
d'AF KLM)**

M. SPINETTA.- Quand Christian Magne m'a fait part de cette rencontre organisée par OMNES, il y a assez peu de temps, en me demandant si quelqu'un de la Direction générale d'Air France pouvait y participer, j'ai fait la proposition que ce soit moi. Je n'ai pas de planches à vous présenter, de graphiques ou de chiffres. J'aimerais réfléchir avec vous sur quelques problèmes.

Nous sommes dans une phase de restructuration importante avec des annonces qui ont été faites, un plan, des échéances pour répondre à ce que vient de dire Marc Rochet et au fond, je souhaiterais aujourd'hui dire à quelles conditions pouvons-nous réussir en vous disant d'entrée de jeu que nous ne pouvons pas prendre le risque de ne pas réussir.

Pour rester dans le cadre de votre thème "Air France : historique et perspectives", vous avez demandé aux uns et aux autres de parler le langage de la vérité, notamment avec Marc. Il a respecté le contrat d'une manière assez remarquable ! D'ailleurs, c'est intéressant puisque je reprendrai un certain nombre de ses jugements avec lesquels pour certains, je suis d'accord, avec d'autres je le suis moins et avec encore d'autres, je ne le suis pas du tout mais cela ne surprendra personne et c'est l'intérêt de ces rencontres et de ces débats.

Avant de parler d'Air France, de son historique et de ses perspectives, je voudrais faire un petit retour sur ce que nous sommes, nous, les transporteurs aériens.

Il y a une distinction que j'aime bien, ce n'est pas moi qui l'ai créée, c'est Jean-Louis Beffa, le président de Saint-Gobain. Il distingue dans tous les métiers, qu'ils soient des métiers industriels ou des métiers de services, ce qu'il appelle les métiers régionaux et les métiers mondiaux. Toute la stratégie de Saint-Gobain, d'ailleurs assez efficace, est centrée sur cette distinction.

Qu'est-ce que c'est que les métiers régionaux ? Ce sont les métiers où l'on vend là où l'on produit. Il n'y a pas de distinction entre le lieu de production et le lieu de commercialisation, de vente et de clientèle. Ce sont beaucoup de métiers industriels, contrairement à ce que l'on croit, pas tous, probablement pas la majorité mais beaucoup. C'est le cas du ciment, par exemple. Si vous voulez vendre du ciment aux Chinois, il fallait le fabriquer en Chine mais inversement, si les Chinois veulent vendre du ciment aux Européens, il faut qu'ils viennent le fabriquer en Europe. Les métiers régionaux en matière industrielle se caractérisent par le fait que nous n'avons pas une concurrence entre des systèmes nationaux différents du point de vue des structures de coûts qui permettent de vendre, de commercialiser, de produire quelque chose. À la limite, ces différences ne sont pas pertinentes pour ces métiers. Dans ces métiers régionaux, la France excelle, probablement compte tenu probablement des problèmes qui sont les leurs qui ont été suffisamment soulignés ces dernières années. Elle a beaucoup de champions comme Saint-Gobain, Lafarge ou L'Air Liquide. On pourrait multiplier les exemples.

Dans les métiers régionaux, ce que l'on trouve le plus communément, ce sont les activités de services. Ce sont tous les services à la personne, l'hôtellerie, la restauration. Qu'il y ait des différences dans les coûts de production peut avoir une incidence sur l'efficacité globale d'une économie mais pour les opérateurs eux-mêmes, cela n'a aucune conséquence, puisque par définition dans ces métiers de services qui sont les métiers régionaux, on consomme le bien là où il est produit.

Comment caractériser le métier de l'aérien ? C'est incontestablement un métier de services. Cependant, nous voyons bien et nous savons, en tout cas, si nous ne le savons pas, il faut se le répéter en permanence, nous sommes bien un métier de services mais un métier mondial. Sur l'ensemble de nos activités, sans exception, nous sommes en concurrence avec d'autres compétiteurs mondiaux appartenant à des univers nationaux différents du nôtre, avec des structures de production

différentes des nôtres et ce qu'appelait M. Bamberger, l'hyper concurrence est une réalité dans à peu près tous les métiers et elle le sera de plus en plus, dans le transport aérien.

Je souhaitais dire cela en introduction pour que l'on ne se trompe pas sur ce que nous sommes et au fond, si on réfléchit à quelle est l'histoire du transport aérien ces dernières années, ces deux dernières décennies, c'est au fond toute l'histoire d'un monde qui s'ouvre, qui était un monde protégé par des règles nationales. Ces règles nationales se sont progressivement atténuées. Dans certains domaines, elles ont complètement disparu et je pense qu'elles disparaîtront de manière totale assez rapidement. Lorsqu'on parle d'un monde qui s'ouvre, on parle d'un monde récent.

J'ai été directeur de cabinet d'un ministre des Transports. Je signalais par délégation et pour son compte des accords de trafic entre la France et tous les pays d'Europe. C'était avant 1993 et le grand marché unique. Dans ces accords de trafic, on se mettait d'accord sur des dessertes nouvelles à desservir sur la base de la réciprocité et on se mettait d'accord, souvent, sur des nombres de sièges offerts d'un côté et de l'autre entre des états européens. Ce système qui a prévalu, en gros jusqu'en 1993, a complètement disparu en 1993 avec l'institution d'un marché unique, dans lequel la liberté d'établissement et de droits de trafic est aujourd'hui totale et sans aucune réserve.

Au fond, si les low cost sont apparus, ce n'est pas parce que le modèle économique des low cost avait été créé. Il existait depuis longtemps aux Etats-Unis, depuis plus de 20 ans en 1971. C'est parce que le marché unique a permis l'émergence des low cost, de ce que vous avez appelé, je crois, les concurrents continentaux, des gens qui se donnent comme objectif un marché qui est le marché européen et qui, dans ce marché européen, compte tenu de la liberté d'établissement et d'accès aux droits de trafic, peuvent exercer leur activité de manière totalement libre.

Cette histoire d'un monde qui s'ouvre, c'est au fond toute notre histoire, ces dernières années. Je commence par là, car le thème c'est "histoire et perspectives".

Dans tous les secteurs économiques quels qu'ils soient, qu'il s'agisse de secteurs financiers, industriels, c'est évidemment les changements dans la régulation, dans les règles qui s'appliquent à un secteur qui sont les éléments les plus structurants, des adaptations que ce secteur doit faire pour être en situation de tirer profit des nouvelles règles du jeu qui sont les règles définies par les autorités publiques nationales, européennes et mondiales. Toute l'histoire de notre secteur est bien celle-là, celle d'un monde qui s'ouvre, qui a dominé un autre secteur qui, je crois, va continuer à le dominer -je suis d'accord avec l'analyse présentée par M. Bamberger- dans les 10 ou 15 années qui viennent. Ce monde qui s'ouvre sera un monde de plus en plus compétitif. Cela a été dit.

Deuxième réflexion : nous sommes tous frappés, semble-t-il, par l'écart entre 1992-2007 et la période qui s'est ouverte en 2009, 2010, 2011 et sans doute 2012. Frappés par quoi ? 1992-2007 sont 15 années que je qualifierais de glorieuses pour le transport aérien européen. Je ne parle pas d'Air France ; je parle de tout le transport aérien européen. Bien sûr, il y a eu des difficultés. Il y a eu les crises de 2000, 2001, 2002 qu'a signalées Marc Rochet. Il y a eu la crise d'Air France en 1993, 1994, 1995, 1996 mais quand on regarde le paysage aérien mondial tel qu'il a évolué sur ces 15 années, 1992-2007, on a eu le sentiment -et c'était une réalité- que le transport aérien qui faisait la course en tête, à la fois du point de vue de sa croissance, de ses parts de marché mais aussi de ses résultats, c'était bien le transport aérien européen. Parmi ses acteurs, l'acteur Air France puis Air France-KLM sur cette période s'en est plutôt bien tiré. C'est même le seul acteur, durant cette période, qui n'ait jamais été en déficit contrairement à Lufthansa et British Airways qui, à l'occasion d'une crise assez lourde, 2000-2001, se sont trouvées en perte lourde en termes de résultat d'exploitation et de résultat net avec des problèmes d'endettement considérables.

Si l'on excepte ces périodes un peu particulières au moment où tout le transport américain est en faillite chapitre 11 (la phase est en train de se clôturer avec American Airlines), au moment où certains grands opérateurs asiatiques entrent dans des difficultés structurelles considérables, comme Japan Airlines, le transport aérien européen, après quelques années compliquées à la fin des années 80 début des années 90, donne le sentiment de faire la course en tête. C'est une opinion qui s'établit de manière assez forte auprès des investisseurs, des actionnaires, des analystes et malheureusement, auprès des régulateurs.

Pourquoi avons-nous eu pendant ces 15 années, cette situation d'un transport aérien européen faisant la course en tête ? Je crois que pour quelques raisons assez simples, c'est un des points sur lequel je manifesterai ma divergence assez profonde d'analyse avec Marc Rochet, cette période est celle où les grands acteurs européens (British Airways d'abord, ensuite KLM, Lufthansa et la dernière Air France) constituent, en réponse à ce monde qui s'ouvre et à cette compétition qui se renforce, les systèmes de grandes plateformes de correspondances européennes. Air France est la dernière. C'est probablement la raison qui fait qu'elle est la dernière aussi à sortir de ces difficultés. Ceux qui y entrent les premiers (KLM, Lufthansa) en retirent des bénéfices considérables en termes d'affirmation de leur rôle de leader sur tous les grands flux de trafics internationaux entre l'Europe et le reste du monde qui étaient à l'époque et qui sont toujours aujourd'hui (je pense à l'Atlantique nord), les premiers flux de trafic de transport de passagers mondiaux. À travers la logique économique des hubs, ils rationalisent leur exploitation, ils étendent leur domaine de compétition et de concurrence avec d'autres. Leur marché devient l'ensemble des destinations mondiales au lieu d'être limité à la proximité de l'aéroport sur lequel ils opèrent. Enfin, à travers la logique des hubs, ils réduisent leurs coûts de manière significative et là, je suis d'accord avec Marc Rochet, les hubs sont une manière de réduire les coûts, ce sont aussi au sol des coûts supplémentaires. Il faut en permanence regarder les coûts qui peuvent être réduits grâce à la structure du hub et ceux qui augmentent, pour être en permanence dans une logique d'amélioration et de rentabilité et pas dans une logique régressive.

Les transporteurs aériens font cet effort et ils sont les premiers à entrer dans une phase de consolidation transnationale avant les autres. Chez Air France-KLM d'abord, suivi par Lufthansa et récemment par British Airways, Iberia, le pari est fait de la constitution, à partir de compagnies avec des racines nationales, de leaders européens qui sont également des leaders mondiaux. Il y a un effet de synergie dans cette consolidation avec les compagnies avec lesquelles nous nous regroupons. En tout cas, c'est ainsi que cela a fonctionné de manière tout à fait remarquable entre Air France et KLM et entre Lufthansa et Swissair après sa faillite. Cette consolidation, effet de taille, effet de densification, effet de constitution de réseaux encore plus denses, encore plus forts et encore plus présents commercialement, synergies dans tous les domaines, permet d'améliorer encore la performance des uns et des autres.

J'ajouterai pour tous les acteurs européens, notamment pour Air France-KLM, le fait que dans un univers marqué par une très forte augmentation du prix du pétrole, la bonne santé financière de ces entreprises leur permet d'avoir une politique de couvertures pétrolières, parce qu'il faut être en bonne santé financière pour cela, qui leur permet d'améliorer encore leur rentabilité par rapport aux autres.

Que s'est-il passé qui a fait que l'on soit passé de manière aussi brutale d'un secteur où le transport aérien européen faisait la course en tête ? Ce n'était pas un faux semblant. C'était une réalité ; les chiffres le montrent. La chronique de chiffres qu'a montrée Marc Rochet, en termes de résultat, le montre assez bien. Il aurait pu remonter jusqu'en 1996. Il aurait eu en permanence de 1997 à 2008, des chiffres pour Air France puis Air France-KLM constamment positifs.

Que s'est-il passé ? Il s'est passé des choses que nous connaissons tous : l'émergence de nouveaux concurrents, les low cost. Jusqu'en 2001, cela reste un phénomène relativement modeste sur le marché intra européen. Ils ont démarré avant 2001. C'est la crise de 2001 qui leur donne une efficacité remarquable en termes de présence sur le marché, de croissance et de développement.

C'est l'émergence de nouveaux concurrents, bien sûr, les compagnies du Golfe, dont il a été fait état et dont je dirai peut-être un mot, et les compagnies de pays émergents comme les compagnies chinoises. Je ne vais pas multiplier les exemples. Pays qui d'une part ont accédé à l'excellence économique, à la croissance économique, à la compétitivité économique et qui, après avoir traité leurs problèmes de desserte intérieure –je pense notamment à la Chine– s'intéressent de plus en plus à la desserte de grandes destinations internationales sur lesquelles ils comptent bien faire valoir l'ensemble de leurs atouts.

En surplomb de ces phénomènes d'apparition de nouveaux concurrents, une crise économique et financière 2008-2009 et une crise aiguë du prix des matières premières avec ce qui s'est passé dans le domaine du pétrole.

Au fond, la brutalité de la crise, je n'ai pas le transparent avec moi, on la voit bien dans ce qui se passe en 2009 pour le groupe Air France-KLM.

En 2009, nos coûts baissent de manière sensible, parce que le pétrole baisse. Donc, il y a une baisse de nos coûts exprimés en sièges au kilomètre assez spectaculaire mais encore plus spectaculaire, c'est la chute de nos recettes qui passent brutalement de 6,9 centimes d'euro aux sièges/kilomètre et à 5,9 centimes d'euros. C'est-à-dire une chute de 15 % brutalement de la recette unitaire sur l'ensemble de nos vols court-courrier, moyen-courrier et long-courrier. C'est cet effet de ciseaux entre des coûts qui baissent mais qui restent à des niveaux relativement élevés et des recettes qui s'effondrent littéralement (-15 % sur le Passage), qui crée les pertes extrêmement importantes de l'année 2009.

Marc Rochet a dit quelque chose de profondément exact et juste. J'ai toujours essayé d'être fidèle à cette affirmation, c'est la nécessité, dans les entreprises, de dire la vérité, en tout cas, sa vérité. Toutes les vérités sont discutables, surtout en matière économique.

J'avais été marqué par un livre de Gordon Bethune¹ qui a écrit sur son expérience du redressement de la compagnie Continental et qui dit : on peut mentir à tout le monde, y compris à sa femme mais jamais aux salariés de l'entreprise dont on a la responsabilité. Il faut leur dire la vérité, telle qu'on la perçoit.

La vérité, quelle est-elle ? Quelle est la question que l'on doit se poser par rapport à cette séquence 2009, 2010, 2011 ?

La crise de 2009 n'est imputable à aucun transporteur aérien. C'est un changement brutal de marché, de circonstances économiques. À ce changement brutal dans des économies qui sont marquées par des coûts fixes importants et des coûts variables infiniment plus faibles, il est assez normal qu'il faille un temps d'adaptation pour y faire face, chez nous comme chez les autres, avec des crises dont l'intensité est variable selon les conditions de marché, la signature propre de l'entreprise, son histoire et le moment où cette crise arrive par rapport à l'entreprise elle-même.

¹ GORDON BETHUNE, ancien PDG de CONTINENTAL AIRLINES “From Worst to First: Behind the Scenes of Continental's Remarkable Comeback”

Là où probablement une erreur d'analyse a peut-être été faite, c'est dans l'interprétation de ce que cette crise économique signifiait pour notre métier. Naturellement, cette crise économique avait vocation progressivement à dissiper ses effets ou à ce que ses effets soient moins violents, moins forts, mais la question qui se posait était de savoir si, après cette crise, notre secteur en Europe retrouverait les fondamentaux qui prévalaient dans la période antérieure.

Quels étaient-ils ? C'était une capacité sur les prix du pétrole, à travers les tarifs, à transférer ces coûts ou une partie de ces coûts à nos consommateurs. Après la crise de 2009, notre secteur se trouve dans une situation qui reste toujours conjoncturellement difficile -l'économie en Europe n'est pas dans une période euphorique, c'est le moins que l'on puisse dire- mais se retrouve dans une situation structurellement différente que celle qui prévalait avant la crise. C'est-à-dire une situation où je crois qu'il faut durablement que nous fassions face à une réalité qui est celle de recettes unitaires pour l'ensemble de notre activité court/moyen-courrier, long-courrier inférieures à ce qu'elles étaient avant la crise.

Il y a à cela de multiples raisons. J'ai parlé de nouveaux compétiteurs, de références de prix qui se sont progressivement installées. D'autres ont parlé, dans leurs interventions, de comparateurs de prix accessibles et disponibles pour tous, la recherche de prix les plus bas possible. La réalité à laquelle nous devons faire face et devant laquelle nous ne devons pas biaiser est qu'en matière de recette unitaire, même si la performance d'Air France et d'Air France-KLM reste remarquable lorsqu'on la compare à celle des autres, il y a en matière de recette unitaire des éléments d'évolution lente voire de baisse structurelle de cette recette unitaire, qui doivent guider l'ensemble des actions que nous avons à conduire.

Où en sommes-nous aujourd'hui ? Nous sommes dans une situation sérieuse. Il y a urgence pour Air France et Air France-KLM à corriger cette situation. Elle est sérieuse. J'utilise volontiers ce terme pour dire, car c'est un des éléments du débat et de notre rencontre de savoir si nous étions dans la situation de 1993, à l'évidence, nous ne sommes pas dans la situation de 1993. Nous sommes dans une situation difficile. Marc Rochet a montré les chiffres. Nous sommes dans une situation où l'endettement a retrouvé les niveaux qui étaient atteints en 2004 au moment de la fusion entre Air France et KLM. Mais nous sommes dans une période où en 2004, on pouvait estimer que compte tenu des fondamentaux du marché de l'époque, cet endettement diminuerait rapidement, tout en ayant la capacité de financer l'ensemble de nos besoins en matière d'investissement et nous sentons bien que nous sommes dans une période où cette opportunité de réduire l'endettement, fondée pour l'essentiel sur la situation du marché ou des marchés sur lesquels nous opérons, a profondément changé et que la situation actuelle appelle des mesures correctrices importantes.

Je me méfie toujours -et c'est là que j'ouvrirai peut-être ce débat avec Marc Rochet- des affirmations sur les modèles et le fait que ces modèles sont contestables, critiquables, voire condamnés. Je vais prendre l'exemple de la situation du transport aérien nord-américain. Il y a eu la crise violente de 2000-2001, en réalité, qui avait démarré bien avant pour les compagnies nord-américaines. Cette crise violente étant une crise de coûts excessifs, notamment pour les compagnies américaines de coûts de personnel excessifs. Une compagnie comme Delta était arrivée à une structure où les coûts du personnel représentaient 40 % de l'ensemble de ses coûts et donc était dans une situation qui l'a conduite de manière inéluctable, j'allais dire comme les autres ou presque toutes les autres, à la faillite et à la protection du chapitre 11.

À l'époque, les compagnies nord-américaines étaient dans une situation où elles perdaient pied sur le marché intérieur américain, d'une manière qui paraissait définitive et structurellement, c'était un problème considéré par tout le monde comme réglé. Les low cost avaient gagné et allaient gagner.

Ils avaient déjà gagné. Les compagnies nord-américaines étaient dans l'obligation de revoir de manière profonde leur modèle économique.

C'est assez amusant de regarder la situation en 2011, puisque nous avons les résultats des compagnies nord-américaines en 2011. On a une situation où elles ont annoncé, en tout cas Delta Northwest, des résultats remarquables : 1,2 milliard de résultat d'exploitation, de résultat net positif sur l'année ; un désendettement extrêmement rapide. Surtout, la situation s'est brutalement inversée dans l'efficacité des opérateurs low cost et des compagnies traditionnelles, les legacy carriers, qu'était et qu'est toujours Delta. Pourquoi y a-t-il eu ce renversement ? Parce que les coûts de production au siège/kilomètre de Delta ont structurellement et fortement baissé et que la compagnie a retrouvé, à travers ses offres tarifaires, une compétitivité remarquable vis-à-vis de ses concurrents et notamment de Southwest.

Aujourd'hui –ce ne sera pas le cas rapidement, malheureusement, en Europe– ceux qui, aux Etats-Unis, posent des problèmes sont des opérateurs low cost. Beaucoup ont disparu, notamment Air Tran Airways qui a fusionné avec Southwest. Même Southwest est dans une structure assez compliquée. Quand on regarde d'ailleurs, ce qu'est devenue Southwest, on voit bien qu'en termes de croissance et de développement, il y a un fort ralentissement de son emprise sur les marchés. Lorsqu'on regarde quels sont les coûts du travail par SiteMail, puisqu'une compagnie américaine publie ses coûts, on voit que Southwest est la compagnie la plus chère en coûts du travail, par rapport aux grands opérateurs traditionnels que sont Delta et United.

À titre personnel, je m'élève totalement en faux contre l'idée "votre système ou la façon dont vous fonctionnez est périmé". Oui, si on reste dans les structures de coûts qui sont les nôtres aujourd'hui. Non, si on s'attaque à notre structure de coût et qu'on a la capacité à retrouver de la compétitivité par rapport à nos principaux concurrents sur les marchés sur lesquels nous sommes présents.

Sur le transport aérien intérieur américain -et j'en terminerai avec ce sujet– on voit bien que c'est là, aujourd'hui, que les transporteurs nord-américains dégagent des marges les plus importantes. Ils le font à travers une discipline considérable sur les capacités, discipline qui est partagée par l'ensemble des grands acteurs nord-américains et ils le font, cela paraît à peine croyable, à travers une recette unitaire qui, en 2011, a augmenté de près de 13 % sur l'activité principale sur la main line, de Delta Airlines et Northwest. Donc, méfions-nous des affirmations consistant à dire "tel modèle économique est mort". Il est en tout cas moins pertinent dans une structure de coûts donnée mais si l'entreprise sait réviser sa structure de coûts et les réduire, il retrouve toute sa validité et peut être, au contraire un modèle extrêmement pertinent.

Je le dis de manière très nette, puisque ce débat a été ouvert par Marc Rochet : je considère personnellement que la structure de plateformes de correspondances, construite par le groupe Air France-KLM, tant à Roissy qu'à Amsterdam, reste une structure pertinente. D'ailleurs sur les opérations long-courrier, y compris dans une année 2011 extrêmement difficile, nous restons bénéficiaires au niveau d'Air France-KLM, déficitaires au niveau d'Air France mais significativement bénéficiaires au niveau de KLM. Ma conviction est que ce modèle de structure de correspondances court-courrier/moyen-courrier/long-courrier est toujours pertinent pour les grands acteurs européens. D'ailleurs, une compagnie comme Lufthansa, vous le savez, est avec constance et, je crois, avec justesse sur ce modèle et sur son développement au départ de Munich, de Francfort et d'autres destinations.

L'exemple de British Airways ne me paraît pas, personnellement, pertinent car British Airways en réalité est dans une norme d'exploitation qui reflète la saturation de sa plateforme principale, celle

d'Heathrow qui ne lui permet pas, et ses dirigeants le déplorent, d'avoir une exploitation d'hub qui soit pertinente compte tenu de la saturation des pistes à Heathrow.

Ce modèle de hub, je le crois puisque le sujet a été abordé par Marc Rochet, constitue encore un de nos atouts majeurs sinon l'atout majeur. Nous sommes et de très loin parmi les compagnies européennes, la compagnie européenne Air France+KLM qui, sur les flux long-courrier, fait nettement la course en tête. Si on ajoutait Alitalia, l'écart avec les autres se renforcerait encore. Nous sommes devant British Airways, devant Lufthansa et je pense que cela constitue notre principal atout structurel.

Évidemment, faire la course en tête en termes de part de marché n'a pas de sens. Il faut qu'elle se fasse également en termes de rentabilité, en termes de profitabilité. Au fond, c'est l'ambition de tout ce qui a été lancé dans l'entreprise par Alexandre de Juniac sur la réduction de l'ensemble de nos coûts d'exploitation et la recherche d'une efficacité améliorée de 20 % entre aujourd'hui et 2014, par rapport à la situation qui est celle que nous constatons aujourd'hui.

Il est clair que ce travail doit passer par une révision de l'ensemble de nos process, par une remise en cause ou une révision de l'ensemble des règles d'utilisation des personnels de l'entreprise navigants et non navigants. On peut exprimer les choses différemment.

L'objectif de l'entreprise est de réduire les coûts de l'entreprise, les coûts aux sièges/kilomètre offerts de 10 % sur les coûts sur lesquels nous avons une maîtrise, c'est-à-dire les coûts hors dépenses pétrolières. C'est un objectif absolument indispensable. Il doit nous permettre d'améliorer fortement notre génération d'autofinancement pour les années à venir, de faire baisser notre dette pour la ramener à un peu plus de 4 milliards d'euros, tout en permettant à partir de 2015, de financer les investissements dont Marc Rochet a souligné qu'aucune compagnie aérienne ne pouvait durablement se soustraire si elle souhaitait continuer à faire la course en tête en termes de compétitivité.

Est-ce possible ? Je le crois profondément. Je pense que c'est indispensable, qu'il n'y a pas d'échappatoire. On ne peut pas, dans ce domaine, échapper à cette contrainte de réduire les coûts. Le paysage de concurrence sans cesse renforcée entre les grands acteurs, nous y conduit inévitablement. Ce que l'on peut discerner sur les tendances structurelles du marché, c'est-à-dire une forme de stabilisation de la recette unitaire, même si notre performance en matière de recettes reste parmi les meilleures au monde, en tout cas en Europe, la voie nécessaire est la voie de la réduction des coûts à travers un effort de l'ensemble des salariés de l'entreprise et des composantes de l'entreprise.

De ce point de vue, j'enregistre comme une évolution tout à fait satisfaisante le fait que les accords de méthode aient été signés avec les personnels navigants. Je crois qu'ils vont l'être avec les personnels au sol également et qu'ils donnent une capacité à travailler pour aboutir à ces objectifs, je l'espère, dans des délais aussi rapides que possible, pour sortir l'entreprise des difficultés structurelles auxquelles elle est aujourd'hui confrontée.

Pour faire quoi ? Je voudrais très rapidement dire comment je vois l'avenir de l'entreprise.

Marc Rochet a souligné que la consolidation européenne dont il a dit qu'elle était un de nos atouts, je le crois comme lui, était achevée. Je crois qu'elle ne l'est pas tout à fait. Il faut l'achever. Il a mentionné Alitalia avec un point d'interrogation. C'est un sujet qui se pose, sur lequel il y aura sans doute des positions à prendre dans les années qui viennent. Au-delà d'Alitalia, je pense qu'il y a encore quelques éléments du transport aérien européen qui devront venir s'agréger aux trois grands

pôles qui ont été constitués, en ayant évidemment la volonté, dans tous les cas, de faire en sorte que cette consolidation ne se fasse pas pour le plaisir d'être le plus gros et le plus important mais pour améliorer la performance économique de l'entreprise.

De ce point de vue, le débat avait eu lieu, il avait été de grande qualité en 2003-2004 au moment de la fusion avec KLM. J'imagine qu'il a eu lieu dans les mêmes termes au moment de la fusion entre Lufthansa et Swissair. On voit bien, avec le recul, combien ces deux conciliations ont apporté à ceux qui ont su les conduire (Lufthansa d'un côté, Air France de l'autre) pour renforcer leurs positions et améliorer l'ensemble de leur compétitivité

Deuxième élément qui sera plus difficile mais il faut en parler : il faudra que nous redéfinissions de manière très profonde notre modèle d'organisation entre Air France, KLM et peut-être d'autres compagnies (j'évoquais Alitalia) qui rejoindront le groupe. Il ne s'agit pas de changer de modèle pour le plaisir de le faire. Il s'agit de changer de modèle pour augmenter et encore améliorer les synergies que nous pouvons ensemble dégager en travaillant de manière plus proche et plus intégrée.

De ce point de vue, vous le savez, il y a à peu près un an et demi, j'avais souhaité qu'une réflexion soit conduite sur ce domaine et que des actions soient entreprises pour une intégration plus forte entre Air France et KLM. Tout cela a été différé, parce que tout simplement, les entreprises n'étaient pas prêtes et parce que les urgences se situaient ailleurs. Néanmoins, c'est évidemment un travail qui devra être repris, en montrant à chaque fois à l'ensemble des corps sociaux et des salariés des entreprises que ce qui est visé ce n'est pas je ne sais quelle organisation différente pour le plaisir de modifier des organisations mais à travers des organisations différentes, le souci d'augmenter l'efficacité, la compétitivité, la rapidité de réaction sur les sujets qui sont les nôtres.

Le dernier élément, c'est l'exigence de multiplier nos partenariats. Vous connaissez ce qu'est la société commune, la joint-venture avec Delta sur l'Atlantique nord. C'est une joint-venture qui fonctionne bien avec de la création de valeur pour les deux entreprises, Air France-KLM et Delta. Ce sont des systèmes qui sont exigeants, parce qu'ils ne peuvent être efficaces que si l'ensemble des compagnies qui constituent ces sociétés communes, qui sont des sociétés théoriques mais avec des éléments de comptabilité, de coût et de recettes partagés, que s'il n'y a pas entre les uns et les autres qui constituent cette société commune, des écarts de compétitivité qui finissent par créer des éléments d'incompréhension, voire de refus qui pourraient conduire tel ou tel partenaire à y renoncer. Ces sociétés communes sont une exigence supplémentaire, pour nous comme pour les autres, en matière de coût, d'efficacité, d'être au rendez-vous à égalité avec ceux avec lesquels nous souhaitons construire ces partenariats dans la durée.

En conclusion, le mot-clé, pour nous comme pour toutes les activités économiques, c'est évidemment le mot "compétitivité". Aujourd'hui, si le groupe Air France-KLM va mal notamment Air France, c'est parce que nous ne sommes pas suffisamment compétitifs. Par rapport à notre projet, notre ambition qui est d'affirmer notre présence sur tous les grands marchés, c'est-à-dire auprès de tous les clients mondiaux, nous ne pourrons le faire de manière durable et efficace que si nous sommes capables de leur offrir des tarifs attractifs et que ces tarifs attractifs génèrent pour nous des marges de rentabilité suffisante permettant d'assurer notre avenir.

Ce n'est pas quelque chose que nous découvrons. C'est quelque chose que nous connaissons. On a parlé de ce que j'avais dit en 2008. J'avoue que je ne me souvenais pas du tout. Je m'étais surtout exprimé devant vous en avril 2009, au moment de la crise. Je n'ai pas l'habitude d'écrire mes textes, donc, j'y réfléchis et je les improvise mais après y avoir réfléchi, je vous avais dit, je crois : "Nous sommes dans une situation où bien sûr, la conjoncture est difficile mais au-delà de la conjoncture,

nous sommes entrés structurellement dans une phase extrêmement difficile pour le transport aérien européen et notamment pour Air France-KLM. Nous n'échapperons pas à la résolution d'un certain nombre de problèmes dont notamment celui du court/moyen-courrier."

Le débat qui n'a peut-être pas eu suffisamment lieu dans l'entreprise à l'occasion de cette crise est bien celui-là : était-on en face d'un spasme conjoncturel qui allait s'effacer ? On aurait pu le croire avec le rebond de 2010. Ce n'était qu'un rebond et pas une nouvelle tendance. Et la vraie tendance de fond est bien celle de fondamentaux de notre métier profondément et durablement modifiés par la crise qui s'est produite essentiellement sur deux aspects : du côté des coûts, le coût du pétrole et du côté de la recette, une incapacité à transférer ces coûts du pétrole à nos clients pour nous permettre d'y faire face dans de bonnes conditions. Cela exige un effort interne tout à fait important.

Je saluais les accords de méthode qui ont été conclus. J'y vois une promesse pour le proche avenir.

Au fond, la promesse est celle d'une entreprise –et c'est toujours un pari difficile– qui saurait trouver en elle-même les ressources pour analyser la situation telle qu'elle est, ne pas se payer de mots, et prendre avant que la situation ne soit très grave -je dis qu'elle est sérieuse mais elle n'est pas très grave– les mesures nécessaires pour corriger une tendance qui, si elle n'est pas corrigée, oui à l'évidence, deviendra très grave.

Je ne connais pas d'exemples de grande entreprise européenne (je pense à Swiss, à Alitalia et à d'autres) qui n'ait pas finalement résolu ses problèmes de coûts. Elles l'ont fait malheureusement pour elles et pour leur personnel, presque toujours à l'issue de spasmes économiques et sociaux d'une extrême violence. Je connais assez bien la situation d'Alitalia, j'en suis administrateur depuis début 2009. C'est aujourd'hui, en Europe, la compagnie qui a les coûts les plus bas d'assez loin parmi les compagnies traditionnelles qu'il s'agisse du court/moyen-courrier ou du long-courrier, nettement plus bas que KLM, British Airways, Lufthansa, Air France et tous les autres. Il est dommage qu'il ait fallu ce qui s'est passé, c'est-à-dire une faillite, la création d'une nouvelle entreprise et une imposition de règles assez rudes aux uns et aux autres, pour avoir des résultats ayant restauré la capacité de l'entreprise à prendre les relais de croissances.

Le travail que nous allons devoir faire est bien celui-là. C'est bien celui, dans une situation sérieuse qui pourrait devenir grave si, très rapidement, rien n'était fait, de trouver en notre sein, en nous-mêmes, des ressources pour, sur une base de négociation de contractualisation, trouver des réponses aux problèmes que je viens d'évoquer.

Je voudrais parler d'un dernier sujet sur lequel je ne vais pas m'exprimer longtemps qui est celui de l'emploi. Je parle de compétitivité et je sais que beaucoup de personnes dans l'entreprise, lorsqu'elles entendent ce mot et qui savent que c'est une exigence, se demandent quelles sont les conséquences en matière d'emploi. Je voudrais leur dire que c'est une question légitime, naturellement mais que l'on ne peut pas en rester à ce simple constat, parce que par définition, la compétitivité et la productivité ne sont pas les ennemies mais elles sont les amies de l'emploi. Si Air France veut à nouveau se trouver dans une situation de projets, d'ambition, d'avenir, de croissance, Marc Rochet a longuement parlé des doutes que lui inspiraient le concept de croissance rentable, il a à la fois tort et raison, à mes yeux. La croissance rentable est celle qui crée de la rentabilité. C'est aussi simple que cela. Elle améliore les marges et augmente les profits et le résultat net. Nous ne sommes plus, aujourd'hui, dans une structure de coûts qui nous autorise la croissance rentable. La croissance, pour Air France, n'est plus rentable et qui peut être une croissance pas seulement à l'équilibre mais même totalement négative en affectant l'ensemble des résultats du groupe.

C'est cet effort qu'il va nous falloir faire dans les semaines et mois qui viennent : revoir nos structures de coûts. C'est cela qui a été dit dans cette phrase dans notre modèle économique qui consiste à avoir un modèle économique qui soit plus efficace et à travers ce travail difficile, exigeant mais que je crois indispensable et dont je suis sûr qu'il sera à terme de retrouver une ambition de croissance, une ambition de bons résultats, une ambition de stabilité et au-delà de cela, une ambition en matière d'emploi et de stabilité de l'emploi de tous les salariés de l'entreprise.

Merci.

(Applaudissements)