



5

Conférence-Débat

"AIR FRANCE : HISTORIQUE ET PERSPECTIVES"

Mardi 20 mars 2012

*Exposé de Marc Rochet
(Président du Directoire d'Air Caraïbes - Délégué à l'Environnement)*

M. ROCHET.- Mesdames, Messieurs bonjour. Ce n'est pas très facile pour moi d'intervenir. D'abord parce qu'étant à l'extérieur de l'entreprise mais concurrent d'Air France sur quelques-unes de mes activités, nous avons forcément des positions, des points de vue, des analyses qui peuvent diverger. Ce n'est jamais facile non plus d'intervenir avant Jean-Cyril dont je sais combien il sait être brillant !

Je suis intervenu aujourd'hui, d'abord parce que **Geoffroy Bouvet** me l'a demandé et qu'il m'a demandé d'être non pas provocateur mais d'être un peu franc. Je vais vous faire un exposé sans prétention, qui est aussi basé, je l'espère, sur une part d'humilité car, indiscutablement dans ce milieu du transport aérien qui est très complexe, j'ai connu des succès et des échecs. Chaque fois, j'ai essayé de réapprendre.

Mon intervention est parfaitement subjective. Je n'ai pas la précision, ni le point de vue de l'interne. Je n'ai pas toute la connaissance nécessaire d'un ensemble aussi grand qu'Air France-KLM. Je crois que si ma présentation devait n'avoir qu'un seul mérite, c'est l'option que j'ai prise, c'est celui de permettre d'ouvrir un débat entre la salle et tous les intervenants qui sont intervenus soit avant moi, soit après moi.

Très rapidement, comment quelqu'un de l'extérieur perçoit-il la situation, l'histoire ? Je pense que vous le savez tous, le transport aérien traverse, encore une fois j'allais dire, une période de turbulences dans son ensemble, marquée par ce que vous connaissez tous : le ralentissement de l'économie mondiale, une crise de financement, on va y revenir. Notamment pour faire face à l'avenir, trouver de l'argent aujourd'hui, c'est un parcours difficile. Vous le savez bien à titre de vos vies privées. C'est un parcours difficile pour les états et très difficile pour le transport aérien.

Nous avons largement parlé du prix du pétrole.

Et je voudrais aussi citer, vous le savez, dans le cas des compagnies de la présence historique de la France dans certaines parties du monde, des régions durablement touchées par de la déstabilisation politique et sans doute pour quelques années.

L'exposé est sans prétention, je l'ai dit, je n'y reviendrais pas.

Très rapidement, un peu dans la suite de ce qui a été dit par l'intervenant précédent, quand on regarde le métier du transport aérien, son marché, il y a plusieurs façons de présenter ces courbes. Celle-ci va de 1970 à 2010 sur 40 ans. Vous le savez tous, nous sommes dans un marché qui est en croissance continue, malgré des accidents, des dents de l'histoire. Je voudrais dire cela au début de ma présentation car quelles que soient les difficultés que vous rencontrez, que nous rencontrons, quelle que soit la dure réalité des choses et des chiffres, nous avons la chance d'être dans un secteur en croissance et durablement en croissance. Oui, nous avons des problèmes et des handicaps. Nous n'allons pas tourner autour du pot mais nous avons la chance d'intervenir avec nos passions avec la fougue qui fait celle de nos métiers, dans un marché en croissance continue. Il se déplace. Géographiquement, il n'est pas le même mais c'est très important de savoir que cette croissance est soutenue et continue. Quand vous interrogez les constructeurs d'avions qui travaillent beaucoup sur l'avenir, y compris à moyen-long terme, ils ont quand même des prédictions assez optimistes.

Certes, le marché est sympathique que beaucoup d'autres secteurs d'activité nous envient, mais c'est un secteur d'activité qui, à travers ses crises et ses déplacements géographiques, nous obligent à nous adapter et particulièrement pour les compagnies de la vieille Europe à savoir s'adapter à ce qui est en train de se passer et qui va continuer.

Deuxième rappel historique et très rapide sur lequel je n'ai pas grand-chose à vous rajouter à ce que vous connaissez déjà. Les chiffres-clés d'Air France-KLM parlent d'eux-mêmes. Vous avez le chiffre d'affaires sur la première ligne, le résultat d'exploitation, le résultat net. Il y a eu une période où la compagnie, l'ensemble Air France-KLM, a bénéficié de la fusion, des synergies, des effets de

renouvellement de la flotte et d'une croissance qui lui était favorable et une période où manifestement la flambée du pétrole, des plans d'économie peut-être pas assez affirmés, en tout cas publiquement, une crise économique et une croissance qui se ralentit avec un effet de ciseau que vous connaissez sur lequel des spécialistes financiers ont beaucoup plus de précision dans l'analyse.

Cela amène à poser une question un peu provocante. Je l'ai mise de façon provocante. Le discours que tiennent beaucoup d'entreprises quand elles sont face à un marché en croissance, c'est de dire : moi aussi, je vais faire de la croissance. Je vais d'ailleurs essayer d'en faire un peu plus que les autres. Ce sera de la croissance rentable.

"Croissance rentable", j'avoue que modestement, je me pose la question de savoir ce que c'est. Si on veut tout faire partout simplement -je vais être un peu provocant- pour satisfaire aussi les égos de toute une entreprise que l'on soit clair, la croissance peut être rentable mais elle peut être dangereuse, elle peut se retourner.

J'avoue que j'ai une méfiance personnelle devant tous les phénomènes de croissance, quels qu'ils soient. Ils méritent une analyse pour savoir si vraiment au fond des choses, on va dégager de la rentabilité supérieure ou si simplement, on ne va pas se voiler la face derrière de soi-disantes économies. *Is big a beautiful ?* Question à laquelle je ne suis pas le seul à ne pas savoir répondre.

En termes de création de valeur, le parcours du transport aérien n'est pas satisfaisant. C'est quand même dans certains propos tenus publiquement par l'entreprise, comme tout le monde dans une société libérale, évidemment, cela pose un certain nombre de questions qui sont difficiles, qui sont des questions délicates. Je m'excuse du nombre de courbes que j'ai mises dans le tableau mais je pensais qu'il fallait quand même le mettre.

En pointillé, c'est l'Euro Stoxx 50 qui est une espèce de pondération des marchés. Est-elle bonne ou pas ? Chacun peut en discuter.

Au-dessus, vous avez des nouveaux entrants, si on peut les appeler encore comme cela aujourd'hui. La courbe commence en 2007. Ils ont très bien résisté, voire plus, à la crise de 2008 et à la deuxième vague de crise que nous connaissons actuellement, que ce soit easyJet ou Ryanair.

En dessous de l'Euro Stoxx 50, dans l'ordre : Lufthansa, British Airways, AIG et Air France dont vous connaissez tous le parcours boursier.

C'est une courbe qui pose problème car, quand on va chercher des capitaux et des moyens de se restructurer, c'est comme un effet miroir quelque chose que l'on vous renvoie à la figure. Je suppose que les dirigeants du Groupe sont confrontés à ce parcours.

Les conséquences de ce qui a été dit dans les chiffres que je vous ai présentés se traduisent notamment, vous le savez tous, par le niveau d'endettement qui est atteint par le groupe, aujourd'hui. Avec toute la modestie qui doit s'imposer dans cette salle, ce qui me pose le plus de problèmes, c'est le niveau atteint. Là encore, nous sommes sur le niveau d'endettement. Il y a derrière, des obligations convertibles pour un volume non négligeable. Les obligations convertibles, quasi fonds propres et autres débats que je laisse aux spécialistes mais qu'il faudra d'une façon ou d'une autre, honorer soit en argent, soit en actions à un moment donné. Vu le parcours que l'on vient de constituer, cela va être difficile.

Le plus inquiétant dans cette façon de voir les choses, c'est le fait que cela dérive et qu'on l'a laissé dériver. Je ne dis pas que c'est facile à maîtriser mais on voit bien que depuis 2008, cela a flambé et que cela a continué à flamber. Voilà un point de vue externe, même s'il est délicat et difficile à entendre.

Conséquence de tout cela et des propos que j'ai tenus sur la croissance, faut-il de la croissance et faut-il être en avant pour être rentable ? Je pense que vous avez sous les yeux la courbe des chiffres

d'affaires des trois principaux opérateurs européens. Lufthansa qui, à marche un peu forcée, était celle qui à travers ses rapprochements européens a fait la croissance plus forte. Air France qui a évolué dans ce milieu et British Airways qui a été beaucoup plus prudente et qui a été à l'attention de sa performance car elle est dans un milieu qui l'expose beaucoup plus, même si elle a aussi des pépites, comme en ont d'ailleurs les autres compagnies. Néanmoins, elle a été très prudente.

Cela donne en termes de résultat d'exploitation des courbes qui sont aussi connues : un groupe Lufthansa qui performe relativement bien ; British Airways qui a fait un retour extrêmement rapide et votre groupe qui a une échéance devant lui, à laquelle il ne pourra pas échapper.

Tout cela, je pense que des propos que l'on a entendus, des gens qui étaient au déjeuner qui nous ont invités, il est évident qu'il y a une conscience collective exprimée largement par les personnels, exprimée par la Direction de la compagnie et par tout le monde sur le besoin d'un changement significatif.

J'ai mis quelque chose auquel je tiens beaucoup, auquel en tant que dirigeant d'entreprise, je suis moi-même confronté au quotidien. **Il y a une priorité absolue qui est celle de dire la vérité.** On la dit souvent. Tout à l'heure dans un petit booklet qui a été présenté, le président Spinetta l'avait dit clairement en 2008 mais on n'est pas souvent entendu, ni compris.

Sans doute que l'on s'exprime mal ; sans doute que l'on n'y met pas le poids suffisant. Ce problème de tenir le langage de la vérité et de le faire partager est vraiment un de nos soucis majeurs. J'y reviendrai dans ma conclusion.

Je voudrais citer deux exemples de choses qui, j'allais dire ne sont pas contraires aux propos que je viens de tenir mais permettent parfois d'arrondir les angles et souvent, on les arrondit un peu trop.

C'est un extrait d'une plaquette du groupe 2004-2005. Vous allez me dire que c'est un peu facile de prendre toutes les pages de toutes les plaquettes du groupe et de les relire après. J'ai souligné dans ces propos où déjà un certain nombre de problèmes étaient posés, que par exemple, quand on écrit qu'il faut renforcer, en 2004-2005, les atouts économiques du groupe, on ne parle que de coûts externes. On se demande pourquoi, à ce moment-là, au titre de la vérité, on n'a pas dit "il faut aussi faire les coûts internes".

On dit bien qu'il va falloir faire une croissance rentable à long terme pour les actionnaires. Jean-Cyril s'exprimera probablement beaucoup mieux que moi sur les relations avec l'actionnaire. Je crois que vous avez quand même un actionnariat qui est ce qu'il est mais qui vous a laissé beaucoup de marge de manœuvre.

Je travaille avec un actionnaire privé chez Air Caraïbes, quasi unique et la pression qu'il met sur l'entreprise est extrêmement forte, quotidienne et permanente. On peut dire que c'est son patrimoine et sa passion mais quand vous la subissez, ce genre de pression est extrêmement violent.

Je suis allé regarder une plaquette récente qui a été publiée très récemment sur Transform 2015.

Là aussi, dans l'expression du langage de vérité, dans l'expression du message qu'il faut faire passer, j'ai trouvé des choses que je me suis permis d'entourer en rouge. On dit : "*On est dans un environnement difficile mais qui ne remet pas en cause nos choix stratégiques*". Permettez-moi de douter de cette phrase. Surtout qu'en dessous, on dit : "*... mais qui nécessite une transformation de notre modèle économique*". D'un côté, les choix stratégiques sont bons mais il faut transformer le modèle. Je ne comprends pas ou alors je ne suis pas assez bon en expression écrite ou orale.

J'ai dit tout à l'heure quelques-uns des problèmes que posait la croissance pour toutes les entreprises, pour le groupe, pour d'autres concurrents, pour d'autres secteurs d'activité.

Quand on essaie de se poser la question en étant extérieur, en étant, j'allais dire parfaitement subjectif, pas objectif, quelles sont les limites que vous pouvez avoir avec ce problème de croissance ?

Il y a d'abord la taille intrinsèque du hub de CDG, sa proximité avec celui d'Amsterdam. Il y a tout un tas de théories sur les hubs, on va y revenir.

Les limites de la croissance, c'est ce que font les compagnies émergentes. Cela a été cité. Ces compagnies, pour de bonnes ou mauvaises raisons (je préfère regarder les bonnes raisons qui les motivent, celles qui les poussent), veulent faire ce que vous faites. Elles veulent prendre des parts de marché. Elles veulent prendre des passagers en connecting international. Elles ont autant de légitimité que les autres à vouloir s'attaquer à ces marchés. "Que le meilleur gagne".

Quelque chose qui me perturbe beaucoup dans mes relations avec le groupe Air France depuis longtemps mais je pose quand même la question : la politique du groupe a été de protéger les slots, comme d'autres opérateurs, soyons francs, avec une espèce de volonté de domination en disant "*du moment où je contrôle les slots dans un aéroport, avec un taux de domination de l'ordre de 50 % ou 55 % d'un aéroport donné comme Roissy ou Orly, au moins j'ai de quoi faire*". Cela coûte très cher de garder des slots, quand ce n'est pas un aéroport forcément de hub comme Orly. Je pense que la politique de couverture des slots à Orly est très coûteuse.

Pourquoi garder des slots ? Si on est très bon, si on a une volonté de croissance et une efficacité redoutables, on a besoin de slots pour croître. Dans ces cas-là, on les trouve toujours. C'est un univers contraint mais on arrive à les trouver. Une compagnie n'a pas payé une fortune pour protéger des slots à Heathrow, c'est British Airways que vous connaissez bien. Elle est un peu à l'étroit, cela l'a obligée à être très performante, à sélectionner ses routes, à dégager de la productivité et de la rentabilité parce qu'elle était un peu contrainte. Tout d'un coup, il y a un truc qui s'ouvre, cela s'appelle BMI. Elle est en train de racheter BMI ; elle va racheter un portefeuille de slots. Finalement, on arrive à trouver sur le temps des solutions.

Je doute -je le dis franchement- de la gestion des slots et de la volonté de les protéger. Si c'est pour une stratégie offensive, j'applaudis des deux mains. Si c'est uniquement pour se défendre, quel est le coût à payer et combien cela vous pénalise ?

Également un point dans la mission qui m'a été confiée par Geoffroy d'être un peu provocant : on peut se poser beaucoup de questions sur un secteur d'activité qui doit être votre point fort, qui le sera demain, quels que soient les modèles sur lesquels vous vous orienterez, parce que vous ne pourrez pas tout faire.

Dans le long-courrier, la force, la puissance de la marque, le réseau d'Air France est un atout. On se demande quand même pourquoi vous l'exploitez aujourd'hui avec une flotte aussi complexe. Il y a l'histoire, il y a le poids du politique sans doute, il y a quelques années mais vous avez tous les avions long-courrier. Quelques-uns de vos concurrents ne les ont pas tous. Ils les ont sélectionnés. Chez British Airways, il n'y a pas de 330-340. Chez Lufthansa, il n'y a pas de 777. Bon choix, mauvais choix ? Il y a sans doute des avions meilleurs que d'autres mais tous les avoir, c'est coûteux et pénalisant. Quelque part, cela vous laisse des handicaps.

Moyen-courrier, on va y revenir dans les planches suivantes, vous connaissez la problématique.

J'ai dit que je re-balayais quelques-uns de ces sujets rapidement. Pour aller vite, l'organisation de Roissy en ciblage de rendez-vous, vous la connaissez par cœur, vous l'avez pratiquée, elle a été votre succès. Elle a fait d'Air France ce qu'elle est aujourd'hui. Il faut rendre à l'histoire ce qui est à l'histoire.

Le monde change, vous avez des coûts, des recettes. Il a été donné les grands chiffres, les enjeux pour l'année prochaine. Six pages de rendez-vous, avec des pointes très fortes donc des surcoûts

très forts. Là aussi, j'ai copié un document. Je le livre à votre réflexion, je ne prétends pas être spécialiste, ni suffisamment pointu en analyse mais vous voyez bien que dans ces six plages, il y en a deux au milieu, on ne sait pas très bien à quoi elles servent.

Cinq plages suffiraient-elles ou pas ? Je ne sais pas répondre mais là, il y a une question.

Je voudrais vous donner ce que fait British Airways, oui, avec un marché différent, oui avec une contrainte de slot à Heathrow et avec des choses à détailler mais d'un côté, vous avez un modèle de hub classique avec six vagues de rendez-vous qui est très coûteux à opérer, parce qu'il y a des pointes très fortes. De l'autre côté, vous avez le rolling hub avec des pointes gommées, étalées sur toute la journée pour essayer de maximiser la performance de l'ensemble.

Je ne suis pas rentré, au titre de CDG, dans un débat concernant d'autres plateformes. Les Américains ont beaucoup travaillé dans les années précédentes sur le "dé-hubbing", parce qu'ils se posent aussi des questions.

S'il y a des questions sur la problématique du hub, ce qu'il faut avoir en tête, c'est que d'opérer un hub comme cela, cela coûte très cher et que les coûts vont probablement continuer à monter, même si vous faites des efforts.

Par contre, le chiffre d'affaires généré par le hub, une fois que vous avez pris toute la zone de chalandise au grand sens du terme, la courbe des revenus va vers une asymptote. Tout le monde sait qu'entre une asymptote et une ligne droite, il y a un moment où cela se croise et cela passe du mauvais côté.

Réflexion sur les compagnies émergentes. Ce sont surtout celles du Golfe, d'Asie. Ce sont celles qui ont ciblé les marchés Europe/Asie, les marchés Amérique/Asie, comme vous l'avez fait il y a dix ans. Elles sont venues chercher des clients là où elles pouvaient les prendre.

Elles ont des coûts compétitifs, surtout en long-courrier/long-courrier, dans la desserte de ces mégapoles dont il a été parlé tout à l'heure. Elles se concentrent là-dessus. Elles sont redoutables, extrêmement redoutables. Elles ont sans doute reçu des aides peut-être encore mais -je pose la question- qui n'en a jamais reçu, y compris dans toutes les compagnies européennes. Elles ont un produit et un service qui sont aujourd'hui reconnus de qualité supérieure.

Fallait-il ou faut-il les sous-estimer ou les surestimer ? Je ne sais pas répondre, parce que la réponse est dans la matrice des modèles possibles évoqués tout à l'heure. Elles font un métier particulier : le hub long-courrier/long-courrier. Elles se spécialisent là-dedans ; elles sont redoutablement efficaces. Elles ont des moyens considérables mais elles sont bien gérées. Et si on veut tout faire, aller les chercher dans ce domaine, ce sera extrêmement difficile.

Géographiquement, quand on regarde le globe terrestre le Golfe est bien placé entre les mondes économiques que sont l'Europe (puissant, plus fort que le continent américain), et l'Asie qui se développe très vite.

Sur le moyen-courrier, vous êtes en limite de croissance. easyJet est en face de vous, pour ne prendre que cet exemple. Il est en pénétration sur le marché. Il a doublé sa part de marché. Il est un peu contraint par les slots et par tout un tas de petits problèmes. Je ne doute pas qu'il continuera dans sa démarche.

Face à cela, vous avez pris des décisions. Juste quelques-unes que je regarde en tant que spectateur et simple spectateur. Je n'ai pas toutes les analyses qu'il y a derrière.

Vous avez récemment arrêté un certain nombre de destinations long-courrier. Vous en avez transféré à Delta. Je pense personnellement que l'ensemble du réseau, face aux problèmes de rentabilité que vous avez, doit être balayé et qu'il faudra sans doute continuer à trier là-dedans et arrêter des choses dont on peut, au nom d'une croissance globale des effectifs, de la flotte, penser

qu'elles sont bonnes mais qui demandent sans doute un réexamen plus pointu, comme vous l'avez fait sur ces routes. Je n'en ai pas mis une parce qu'elle n'est pas arrêtée mais est-ce l'intérêt du groupe d'aller trois fois par semaine à Cancún ? Je me pose la question de ce type de desserte long-courrier.

Votre problème n° 1, vous le connaissez : c'est le moyen-courrier. Vous avez régulièrement mis ce problème en avant. C'est un problème difficile. C'est un problème, parce qu'il vous draine une ressource financière considérable et parce qu'il pose la question : est-ce que cela doit être dans votre modèle ou pas de faire du moyen-courrier ou de le faire de la façon dont vous le faites ?

En 2011, dans votre communication, vous affichez 700 millions de pertes. C'est un chiffre très important. Je voudrais dire que ce n'est pas une situation nouvelle. Cela me permettra de revenir dans ma conclusion sur un message que je souhaite faire passer en toute humilité.

En 2005, je vois écrit "objectif d'un retour à l'équilibre du réseau moyen-courrier d'Air France". La question est aussi posée en 2009 dans vos propos de communication. Si on fait le bilan de tout cela, en dix ans, les compagnies aériennes françaises –j'ai mis tout le monde collectivement– n'ont fait que céder du terrain face à cette puissance, à ce modèle qui est efficace, qui est différent de ce qui se pratiquait mais qui marche.

Je vais citer des exemples de routes. J'ai sorti Paris/Genève. J'ai sorti un tableau qui est sorti dans la presse sur les parts de marché depuis l'arrivée des low cost. Clairement la question qui se pose, c'est un modèle qui marche, ce n'est pas la peine de dire que cela ne marche pas. C'est un modèle efficace. C'est un modèle qui est apprécié des clients et qui performe économiquement. Il n'y a qu'à voir le résultat de ces compagnies. On reste ou pas, c'est une décision qui vous appartient mais il va falloir trancher et vous ne pourrez pas éternellement repousser le problème.

Cette répartition des trafics entre les low cost, les charters, les hubs *carriers*, sur 2000, 2010, 2020, c'est un document Boeing. Il prouve que le recul des hubs *carriers* est engagé sur ces secteurs d'activité, pas qu'en Europe, aux Etats-Unis aussi et ailleurs. Il va falloir faire face à la dure réalité.

J'ai mis là quelques-unes des observations sur les mesures que vous avez prises ou que vous êtes en train de prendre.

Je suis très dubitatif sur la création des bases régionales. Pour moi, c'est une façon de retarder le problème. S'il y a des questions là-dessus, j'y reviendrai. J'y reviendrai en précisant une chose : rien n'empêche dans la vie, il faut essayer, il faut chercher des solutions, il faut innover mais il faut quand même partir sur de bonnes bases. Dans le meilleur des cas, sur vos bases régionales à l'ordre de grandeur près, vous aurez des recettes unitaires de 50-55 €. Dans le meilleur des cas avec la marque Air France, vous aurez peut-être 2 € de plus mais dans tous les cas, vous n'irez pas chercher, parce qu'ils s'aligneront sur vos prix, les 18, 19 ou 20 € de recettes auxiliaires que n'importe quel low cost sait fabriquer, avec une réelle performance et que vous ne savez pas fabriquer parce que c'est contraire à votre modèle. Vous avez un problème important.

Vous avez aussi dans cette vision des bases régionales, la question de savoir ce que vous faites de vos filiales. On parle d'une base de province à Marseille, à Toulouse. Demain, quid de Lyon ? Que faites-vous de Brit Air ?

Nous sommes endigués par nos lois sociales. D'autres ont essayé d'y faire face et le modèle en face, ne le perdez pas de vue, il faut le respecter, parce qu'il est extrêmement mature. Si on prend le yield management d'easyJet, il est largement comparable au vôtre qui est sans doute un des meilleurs dans le monde mais ils ne sont pas à la traîne et ils savent faire.

Dans tout cela, on peut voir l'avenir dans les quelques transparents qui restent. On a parlé du pétrole. Vous avez à travers un exemple d'une compagnie (Air Caraïbes dont je m'occupe) la conséquence pratique comme chez vous. Geoffroy a cité tout à l'heure des chiffres de

l'augmentation de la facture en carburant. En 2003, lorsqu'Air Caraïbes s'est lancée dans le long-courrier, c'était moins de 20 % de nos coûts. Aujourd'hui, on n'est pas loin des 40. Cela fluctue. Cela oblige fondamentalement à s'adapter. Je vais vous donner un exemple concret.

Air Caraïbes est sur le secteur moyen-courrier. On arrête le moyen-courrier parce qu'on ne sait pas faire et on ne saura pas faire. Il y a sans doute une surcapacité dans la région. Il y a surtout un environnement délicat. Que vais-je faire des gens du moyen-courrier ? Même si chez nous, c'est plus petit en taille, il faut que je les reclasse. Il faut sans doute que j'en sorte quelques-uns honorablement. Il faut sans doute essayer de s'adapter mais on ne peut pas vivre avec un pétrole au niveau où il est et un environnement tel qu'il est. En face, vous êtes concurrents, vous avez deux A320. Je serais très curieux de connaître les résultats, même si j'ai un peu une idée. Cela m'étonnerait que ce soit très brillant.

Dans les évolutions face au cours du pétrole, il y a l'arrivée des nouvelles technologies. C'est une réponse à la question avec des nouveaux avions. Je cite le cas de l'A350-1000. Vous avez commandé des 787 et des A350. Ce sont de bons choix. 10 heures de vol, si je prends le cas d'un A350-1000 qui sera le remplaçant ou le concurrent à terme du 777-300ER ou de sa nouvelle version, l'avion pèse 20 tonnes de moins à vide et consomme 25 % de moins de carburant. Forcément, cela va être une réponse à ces questions.

Les nouveaux moteurs : 15 % de moins garantis ou promis par Air Bus, le Max de Boeing encore à voir. C'est une réponse. Sauf que je voudrais dire deux choses.

Premier point fondamental, encore faut-il avoir dans les ressources des groupes, les moyens de financer ces remplacements de flotte. Quand on regarde la taille de votre groupe et des autres d'ailleurs, remplacer une flotte moyen-courrier est un investissement colossal. Remplacer une flotte long-courrier est un investissement colossal. Avec les cours de bourse, les niveaux d'endettement, la "légère" résistance des investisseurs à regarder tout problème aérien, cela va être un parcours très compliqué.

Oui, il y a des solutions partielles pour redresser les comptes et faire face aux problèmes économiques liés au pétrole. C'est de la technologie mais encore faut-il avoir les moyens de les financer.

Et surtout, je vais peut-être dire quelque chose d'un peu provocant mais c'est dans l'esprit que Geoffroy m'a demandé pour cette intervention, il ne va pas falloir utiliser cette évolution technologique (cause externe) pour ne pas traiter les problèmes internes. NEO n'arrive pas avant 2015 ou 2016, les 787 et A350, on est sur 2017-2018 mais de toute façon, même si on a cela, il faudra aussi traiter les problèmes internes de fonctionnement, de performance. Vous verrez tout à l'heure ce que j'en pense.

Tout cela tourne autour de la capacité d'un groupe à se remettre en question et à se restructurer ; exercice extrêmement difficile. J'ai considéré que c'était une question d'énergie potentielle.

Je voudrais vous donner un exemple ; je ne dis pas qu'il est bon. Vous savez tous les liens que j'ai avec British Airways qui est mon actionnaire chez l'alliance Open Sky. Je ne cherche pas à dire qui est bon ou pas.

Je cherche simplement à démontrer qu'à un moment donné, s'il y a le tempo, la vérité et l'énergie, on arrive à faire des choses. Vous en avez fait mais dans les plans de British Airways en 2002, nous sommes après la crise de 2001, il y a un plan qui tourne autour de : quelle est la forme et la *size and shape** de ce que doit être British Airways à ce moment-là. J'ai pris volontairement un exemple du passé.

Qu'avaient-ils comme problèmes ? Profitabilité, simplification (trop compliqué, il faut simplifier), compétitions avec les low cost (faut-il y aller ou pas ? Ils ont décidé de ne pas y aller), le Man

Power et la promesse de délivrer les rendez-vous donnés avec l'histoire. Cela s'est traduit par quelque chose qui a été assez violent et assez efficace mais dans les résultats de ces plans d'actions, j'en ai entouré un certain nombre :

- 9 % de capacité en moins, pas de croissance.
- 50 avions en moins. Cela fait du bruit quand même. C'est violent mais ils ont sorti 50 machines.
- Ce n'est pas Roissy ou Orly. C'est Londres Heathrow, Gatwick. Ils ont décidé que cette bipolarisation qu'ils ont conservée, sans doute qu'ils vont réduire avec les slots qu'ils sont en train d'acquérir à BMI, il est évident que cela leur pose un problème. Donc, ils ont enlevé des capacités massivement à Gatwick.

C'est un parcours difficile. Je ne vous dis pas que vous devez faire le même mais je pense que vous avez quelque part des exemples de ce qui se fait à côté. Sont-ce de bonnes solutions ou pas ? Je n'en sais rien.

J'ai aussi très rapidement mis -on ne va pas toutes les passer, ce sont des documents publics, je ne me serais pas permis de donner autre chose– ce que fait Iberia.

Iberia a la même problématique en moyen-courrier. Ils ont un bras dans une filiale, comme d'ailleurs vous en avez certains, mais ils ne savent pas très bien chez Vueling ce qu'ils vont faire ou pas, s'ils s'entendront ou pas. Sous la pression d'AIG, ils ont décidé qu'il fallait régler le problème. Donc, on attaque la formule Iberia Express. Je ne sais pas vous dire si c'est une bonne ou une mauvaise solution, si cela marchera ou pas. Ce qui est clair, c'est que de toute façon, c'est en route et qu'ils partent là-dedans. Ils feront le bilan. Ils verront eux-mêmes où ils en sont.

Je ne pouvais pas intervenir devant vous sans parler du poids social car, je pense que vous en êtes forcément conscients, en tant que personnes responsables. Il y a forcément des points de vue très différents dans le corps social d'une entreprise. Le corps social, c'est trois pôles : un pôle de Direction ; un pôle d'organisations représentatives (elles sont respectables et nous avons besoin d'elles au plus haut point) ; et il y a tout le personnel.

On est forcément obligé de constater la réalité. Nous sommes dans un système social à la Française, en quasi-faillite, bien trop rigide. Vous le savez. On peut tourner autour, on peut se dissimuler la vérité mais nos régimes sociaux sont en profond déficit. L'Etat lui-même est en profond déficit. Il va bien falloir s'attaquer à ce problème d'une façon ou d'une autre, le traiter.

Je n'ai pas de solution miracle mais l'on constate qu'il génère une incapacité à se réformer. Il y a un empilement juridique et une règle absolue. Je veux bien que l'on envisage tout un tas de choses par la négociation, par l'approche mais il va bien falloir à un moment donné, remettre cet empilement juridique en cause.

Est-ce que cela peut être fait au niveau d'un groupe aussi fort qu'Air France ? Je ne sais pas le dire. Au niveau national, en tout cas, c'est une mission.

Il y a, en revanche, des déclinaisons qui sont internes à chaque secteur d'activité ou à chaque entreprise, qui ne relèvent pas des grands objectifs nationaux dans lesquels nous sommes tous citoyens, avec un droit de vote parfaitement identique. Cela génère de la confusion entre rémunération et utilisation. J'avais failli mettre "entre rémunération et performance" mais nous nous abritons tous (les trois pôles dont j'ai parlé), derrière cette confusion sociale rémunération/performance et bien entendu, cela arrange beaucoup de gens dans les trois pôles que l'on tourne autour de ce problème.

Cela oblige souvent à rester en propre dans beaucoup trop de métiers. C'est un sujet tabou mais autant le mettre sur la table. Dans les modèles que vous devez choisir pour vous projeter en 2020-2030 (les modèles de base évoqués, long-courrier, court-courrier, continental, pas continental),

avez-vous besoin d'être dans les mêmes métiers qu'aujourd'hui ? Ou ne faut-il pas basculer à d'autres opérateurs, pas forcément aériens bien évidemment, des métiers qui ne sont pas fondamentalement ceux d'un transporteur aérien des années 2010-2020 ?

Il faut être conscient que cela mobilise en interne des moyens considérables, lourds, coûteux. Juristes, les DRH, cela devient des monstres au sens physique du terme. Tout le temps et l'énergie que l'on passe là-dedans, on ne le passe pas peut-être ailleurs.

Vous allez me dire que le constat est facile mais comment on en sort. On en sort avec beaucoup de modestie par une prise de conscience qui revient bien entendu sur le langage de vérité. C'est un modèle où il y a beaucoup de droits. Les gens mettent en avant leurs droits et peu de devoirs. Donc, il est déséquilibré. Il faut rétablir l'équilibre.

Le principal inconvénient de ce modèle, personnellement, je ne suis pas un obsédé des rémunérations ou autres. Je sais bien que parfois on me donne une image inverse. Ce ne sont pas tellement les niveaux de rémunération. Ce sont, comme je l'ai dit, les problèmes d'utilisation et de performance mais je suis plutôt optimiste par nature et je pense qu'on peut y arriver. Il y a beaucoup d'exemples, y compris chez Air France, où cela a été nettement amélioré.

Le principal handicap de ce modèle, c'est qu'il encourage l'absence d'un langage clair. De peur de choquer, on ne dit pas la vérité ; on l'habille ; au mieux, on la repousse ; au pire, on la nie. Si on reste sur ce constat, il n'y a pas d'avenir. Il va bien falloir d'une façon ou d'une autre, s'attaquer à cette problématique et trouver des solutions.

Pour se résumer, parce que je voudrais rester dans les temps, quelques handicaps d'Air France.

- Le hub à CDG. Il est probablement à saturation du marché. Qu'en faites-vous ?
- La sauvegarde des slots pour une bonne raison ou pour une mauvaise. Si c'est pour de l'offensive, c'est une bonne raison. Si c'est pour du défensif, j'ai des doutes.
- Flotte long-courrier trop complexe.
- Organisation de vos filiales régionales surprenante. Je vous laisse juges, vous connaissez la situation.

Quand on voit cela de l'extérieur, les avions, les hubs et autres, on se demande si c'est vraiment votre mission. Est-ce la mission d'Air France, en 2015-2020, de faire ces trafics-là ? Est-ce qu'il ne vaut mieux pas se concentrer sur autre chose ?

- L'illusion des bases Province.
- L'utilisation de l'Etat pour se protéger. C'est de moins en moins vrai mais il y a encore des réminiscences.
- Et cette prise de position sur la réalité de la situation.

De tous ces handicaps, il n'y en a aucun qui est rédhibitoire selon moi. Tous ces problèmes peuvent être travaillés en profondeur et améliorés. Je n'ai aucun doute là dessus.

Vous avez des atouts pour ces handicaps.

- La position centrale de Paris. Je ne vais prendre qu'un exemple, parce que j'écoute ce qu'il se passe de l'autre côté. Oui, les coûts sociaux en France sont plus élevés qu'en Angleterre. C'est non discutable. Mais quand vous regardez, sur un réseau moyen-courrier qui est l'un des enjeux de rentabilité majeure, les temps moyens de vols entre Paris et tous les points où il y a du trafic en Europe et que vous comparez cela en mettant non pas le point de départ à Paris mais à Londres et les coûts totaux, cela se vaut largement. Cela se vaut très largement. Si le pétrole

monte, il vaudra mieux être au centre de l'Europe que sur l'un des bords. Les coûts sociaux ne monteront pas à la même vitesse que le pétrole.

- Le marché autour de nous.
- La marque France. Je voudrais intervenir là-dessus. Dans votre nom, il y a quelque chose de magique. Il y a d'abord un nom historique, une marque qui est forte. Étant un peu proche des anglo-saxons, je crois beaucoup à la vertu du *branding*. Dans le nom d'Air France, il y a le nom France. Si on est capable de délivrer de la valeur, de la qualité, c'est quand même un nom magique.

J'ai lancé une compagnie de rien du tout qui s'appelait l'Avion. On l'a volontairement baptisée ainsi, après toutes les propositions les plus intéressantes qu'on m'ait faites d'un nom français. On s'est pointé à New York, cela a été reconnu immédiatement comme une compagnie française. Cela existe toujours, cela a changé de nom. Le fait de changer de nom, je ne suis pas convaincu que ce soit la meilleure décision que British Airways ait prise mais ils sont propriétaires de la maison donc c'est de leur responsabilité.

- Votre fusion Air France-KLM est un atout très fort même. Soyons clairs. La concentration est en Europe inévitable. On n'imagine plus un système à X compagnies en Europe pour X pays. Vous avez fait une fusion. Les Anglais en ont fait une avec Iberia. Lufthansa construit son propre groupe. Clairement, aujourd'hui, la messe est dite là-dessus. Il y a trois compagnies en Europe. Il y a trois groupes. C'est un atout d'être dans l'un de ces trois. Ceux qui ont oublié d'y être (il y en a encore, on va en citer un qui a disparu il y a quinze jours qui s'appelle Malève et des petites compagnies satellites) qu'ils rejoignent une alliance ou une fusion, il va falloir qu'ils se décident très vite.
- Une position très forte en Afrique. Vous connaissez la rentabilité de vos lignes africaines sur un continent qui est en train de décoller. On a souvent dit que l'Afrique était à la traîne de tous les autres, des tigres asiatiques et autres : exact mais l'Afrique décolle. C'est un atout très fort pour vous parce que vous êtes très forts en Afrique. Ne vous laissez pas bouffer par les Allemands. C'est tout ce que je pourrais vous dire !
- Votre programme FFP : très puissant et très reconnu. Peut-être qu'il faut en faire plus que ce que vous en faites. Il y a des sociétés qui ont décidé d'en faire des filiales commerciales à part entière. Je n'ai pas de jugement là-dessus mais c'est un atout.
- Skyteam : une des plus grandes alliances.
- Et paradoxalement vos meilleurs atouts, ce sont vos marges de progrès car, quand un groupe est à une performance de fonctionnement très satisfaisante ou presque satisfaisante, cela veut dire qu'il n'a pas beaucoup de marges de progrès. Vous en avez beaucoup. Vous avez tous les handicaps qu'on a vus ! Vous avez des marges de progrès.

Comment construire un plan de performance si vous êtes déjà à un niveau très élevé ? Vous êtes un peu en retard. Sachez transformer ce handicap en une opportunité.

En conclusion, croissance rentable : oui, bien entendu, à condition de ne pas se bercer d'illusions sur ce que c'est. D'où l'importance du contrôle et de la baisse des coûts pas qu'externes, comme vous l'avez écrit, internes aussi. Vous le savez d'ailleurs. Je pense que les gens sont conscients de certaines réalités.

Le prix du carburant n'est pas ajustable. C'est le marché du pétrole qui décide pour nous. La sécurité des vols n'est pas négociable. Le financement des actifs est un rendez-vous incontournable pour tout acteur du transport aérien.

Les pistes :

- Nécessité d'être au carrefour de ces contraintes.
- Savoir innover.
- Entreprendre.
- Justement communiquer
- Ne pas se cacher derrière la protection conservatrice des fonctionnements actuels. Il faut remettre en cause toute la maison, dans toutes ses tripes et ses entrailles, parce qu'elle est capable du meilleur.

Avant de vous remercier, je voudrais vous dire une chose.

Je suis profondément convaincu, même si je suis concurrent face à vous, qu'Air France-KLM a aujourd'hui les ressources pour se sortir de cette impasse. Elle en a les ressources internes et intellectuelles, les ressources analytiques nécessaires mais c'est au prix de deux choses, les conditions nécessaires.

Premièrement, le langage de la vérité, de la vérité claire. On ne tourne pas autour des problèmes.

Deuxièmement, savoir se fixer un tempo et des échéances. Si vous avez des calendriers, si vous les respectez, vous vous en sortirez.

Si vous posez un problème, comme vous l'avez posé en 2005 et que sept ans après, il n'est toujours pas réglé, là, clairement, il y a danger. Merci.