

9 corr Benadon+Bes+Abraham

Conférence-Débat

"AIR FRANCE EST-ELLE MORTELLE ?"

Jeudi 6 février 2014

Débat

M. MATHIEU.- Maintenant, la parole est à la salle.

QUESTION.- Retraité du transport aérien. Je ne voudrais pas revenir sur les provocations de mon ami **Jean-Pierre Bès**. Cela fait 20 ans que nous sommes en désaccord complet. Si ce qui s'est passé il y a 20 ans, à Air France, Air Inter et UTA, ne s'était pas passé, il n'y aurait plus ni Air France, ni Air Inter, ni UTA. Je lui sais gré cependant d'avoir reconnu que le hub était une bonne idée.

Quand j'ai lu le thème de cette rencontre "Air France est-elle mortelle ?", puis "les compagnies européennes sont-elles mortelles ?", je serais tenté de poser une question qui est plutôt : les compagnies classiques, telles que le modèle que l'on connaît, ne sont-elles pas mortelles ?

Je vais donner rapidement quelques illustrations. Premièrement, la faible rentabilité des entreprises. On a parlé entre 2 et 3 % de retour. Nous sommes dans un secteur d'activité où la composition du capital est élevée. Une des choses que l'on constate depuis très longtemps, c'est que, progressivement, les compagnies aériennes sont de moins en moins propriétaires de leurs avions et qu'on voit apparaître des "leasers" et des gens qui ont les appareils.

Il y a de plus en plus -et cela a été très longtemps traité tout à l'heure- une dissociation entre le court-courrier, le moyen-courrier et le long-courrier. Donc, je ne parlerai ici que des compagnies qui sont à la fois long-courrier et du moyen-courrier traditionnel.

Si on va sur un aéroport, on constate également sur un Solaris, que chaque fois qu'un avion décolle, il a maintenant 6, 7 ou 8 numéros de vol de compagnies aériennes différentes, parfois avec des services tout à fait différents, quand il s'agit de leurs propres services. Il y a là aussi une dissociation au niveau du service et de l'image.

M. BOUVET.- Jean-Marie, il ne faut pas refaire l'exposé. Il faut poser une question !

QUESTION.- Je vais arriver rapidement à ce que je voulais dire. Il y a toute une série de constatations de ce genre pour en arriver à une conversation que j'ai eue avec **Claude Abraham**, il y a de cela 20 ans, dont je me souviendrai toujours, lui peut-être pas. Dans laquelle il attirait mon attention sur le parallélisme entre le maritime et l'aérien, en disant qu'il y avait, entre les deux secteurs qu'il connaît bien, une différence. C'étaient deux trajectoires parfaitement parallèles mais avec un décalage dans le temps. En particulier, on n'a pas, aujourd'hui, encore, constaté un certain nombre de choses qui sont arrivées dans le maritime, notamment, au sein de l'activité, la dissociation entre affréteur et chargeur.

Autrement dit, le fait que dans le transport aérien, il y a un risque majeur qui est donc la disparition des compagnies traditionnelles entre celui qui créerait des heures de vol avec des équipages dont on peut craindre aujourd'hui, qu'ils aient des origines diverses, et celui qui commercialise. Je n'ai pas parlé du tout des GDS qui sont une des choses qui ont enlevé une partie de leur activité au transport aérien.

Ma question, c'est : y a-t-il encore quelque chose à tirer de la comparaison entre le maritime et l'aérien ? Les compagnies aériennes classiques ont-elles une chance ou une malchance d'évoluer avec une dissociation de leur activité actuelle ?

M. BOUVET.- M. **Abraham** a travaillé 10 ans dans le maritime.

M. ABRAHAM.- Il faut faire très attention au parallèle maritime/aérien. Il y a quelques différences entre les deux. Il y a d'abord une différence fret : un passager revient presque toujours à son point de départ ; une marchandise, pratiquement jamais. Deuxièmement, un passager est apte à se plaindre tout de suite. La marchandise ne se plaint pas non plus.

La troisième différence, c'est que le maritime évolue d'une façon extrêmement curieuse. Les compagnies drapeau ont disparu. Il n'y a plus de compagnies de transport américaines ; plus une seule. Mais la troisième compagnie mondiale de transport de marchandises diverses est française

et son siège social est à Marseille.

La deuxième caractéristique du domaine maritime, c'est que les trois principales compagnies maritimes mondiales en matière de transport de marchandises diverses sont des entreprises familiales privées.

Il y a donc des différences fabuleuses, dont je ne m'explique pas tout à fait la cause. Je crois qu'il faut effectivement limiter le parallèle, beaucoup plus que je ne le faisais il y a 20 ans, le parallèle entre les deux secteurs. En particulier, l'exemple de ce que l'on appelle aujourd'hui CMA/CGM, qui est née du rachat de la CGM par la CMA qui est une toute petite entreprise marseillaise, prouve qu'effectivement, on peut être une entreprise française et avoir des succès mondiaux.

QUESTION.- Et le risque des pavillons de complaisance ?

M. ABRAHAM.- Il n'y a pratiquement plus de vrais pavillons de complaisance. Il y a des pavillons bis où il y a des équipages mixtes. Je n'ai pas fait les calculs mais je pense qu'aujourd'hui, avec ces pavillons mixtes, la CGM doit employer plus de navigants qu'elle n'en employait à l'époque où elle avait des équipages 100 % français.

M. BES.- Je vais être d'accord sur un point avec mon ami Jean-Marie, c'est que je n'ai jamais été d'accord avec lui ! C'est déjà un bon point ! Je trouve que c'est, après, un déni de réalité, quand on dit que si Air France, Air Inter et UTA n'avaient pas fusionné, il n'y aurait plus Air France, ni Air Inter, ni UTA. Aujourd'hui, il n'y a plus qu'Air France. Mais si rien ne se passe, il n'y aura plus non plus Air France, rapidement. Il ne faut pas se faire d'illusions. Quand on perd 8 à 10 % de chiffre d'affaires, on est virtuellement mort, Jean-Marie. Donc, la solution que tu préconises, qui a été mise en place, n'a pas marché. Il faut quand même se poser des questions. Même en Corée du Sud, il y a deux compagnies aériennes : Asian et Korean Air.

Je ne dis pas que c'est LA solution mais j'ai la conviction que c'est là, un des facteurs d'affaiblissement fort du transport aérien français, aujourd'hui, dans un monde qui se déploie. C'est dans mon exposé. Cela a été repris par d'autres interlocuteurs. Dans un monde en expansion, un des seuls pays qui perd de l'argent -c'est une hémorragie-, c'est la France. Le résultat de ta solution n'a pas marché.

QUESTION.- En Amérique, il reste trois compagnies.

QUESTION.- Bonjour. Je suis du SNPNC. Je voudrais revenir sur l'intervention de M. Bes. Il est vrai que la provocation a cet avantage, c'est qu'elle marque les esprits. En revanche, elle fait un peu perdre le sens de l'équilibre.

Vous avez évoqué les charges auxquelles les transporteurs sont confrontés et parmi elles, vous avez mis en exergue les charges liés à la caisse de retraite du PNC. Malheureusement, les coûts du travail que les patrons que vous représentez aiment à dénoncer ne se limitent pas à la caisse de retraite.

Vous avez évoqué des substantielles augmentations de pension. Je vous garantis que ce n'est pas le cas des hôtesses et des stewards et que la réforme a conduit à l'augmentation du taux d'appel non seulement pour les employeurs mais également pour les salariés navigants et, en plus de cela, des conditions de liquidation des droits durcies très nettement.

Dans l'action contre Ryanair que vous semblez porter en étendard, telle la Liberté guidant le peuple, il faut préciser aussi que la caisse, précisément, y est co-responsable. D'ailleurs pas seulement la caisse mais aussi les organismes de recouvrement sociaux, tels que l'URSSAF, ainsi que des syndicats PN comme le SNPL ou le SNPNC.

Sur la *french touch* du produit, vous évoquez un produit bien français fabriqué, mis en œuvre par des salariés ayant de bonnes conditions de travail. J'ai entendu que vous étiez à Corsair. Corsair, effectivement ne semble pas poser de problème au niveau du climat social. En revanche, je vous suggère respectueusement de vous intéresser au climat social d'Aigle Azur qui n'est pas du tout

même acabit. Et pour ce qui est de produire dans de bonnes conditions, vous seriez peut-être amené à découvrir certaines choses surprenantes.

Enfin, je termine sur votre intervention, que je trouve très pertinente, sur la fameuse constitution du second pôle aérien français. Rappelez-vous : vieille chimère d'Alexandre Couvelaire, à son époque. J'ai envie de vous provoquer moi aussi. Vous qui êtes la figure de proue, avec Olivier Magnin, du SCARA et donc, de l'autre moitié du monde aérien : qu'attendez-vous pour le faire ? Enfin, sur la productivité du PN, dans les compagnies qui ont été citées par M. **Abraham** tout à l'heure (Air Liberté, AOM, Air Littoral), que je sache, ce ne sont pas les coûts PN qui ont conduit ces entreprises dans le gouffre. En revanche, ce sont certaines des gestions assez calamiteuses, voire douteuses.

M. MATHIEU.- L'objet n'est pas forcément de rectifier, parce qu'il y a de nombreuses questions dans la salle, c'est de poser de réelles questions !

M. BES.- Je suis largement d'accord avec vous, Monsieur. Simplement, quand j'évoque les évolutions des coûts de la CRPN, l'idée générale, c'est de dire que le transport aérien a des marges extrêmement faibles. Par conséquent, quand on augmente des coûts qui sont de l'ordre de grandeur de la marge, on fragilise le transport aérien. L'exemple de la CRPN et ce que vous avez dit est vrai. C'est vrai que les salariés ont fait des efforts. Il n'empêche que cela s'est traduit pour les compagnies par une augmentation. Le passé est le passé mais il ne faudrait pas que cela continue. Je ne voulais pas mettre en exergue la CRPN ou des PN en particulier.

Simplement, on parle des redevances aéroportuaires, des taxes, des charges sociales et en fait, on s'aperçoit que tous azimuts, sur tous les facteurs de coût du transport aérien français, chacun y met ce petit pourcent ou ce petit demi-pourcent. Ce petit pourcent ou demi-pourcent ajouté finit par représenter des choses importantes, plus que l'ordre de grandeur de la marge du secteur. Sinon, je ne cherche pas du tout à épingler particulièrement. Ce sont des exemples.

QUESTION.- Ingénieur ENAC 1974. A ce titre, j'ai bien connu M. **Bes** à l'ENAC, M. **Abraham** quand j'étais à la DGAC, ainsi que Mme **Bénadon**. J'ai mal tourné : je suis devenu pilote de ligne ! Pas de chance ! Mais j'ai le sentiment d'avoir apporté beaucoup plus de valeur ajoutée au transport aérien que tous les dirigeants que j'ai connus depuis.

Vous avez bien épargné tous vos collègues, vos amis d'Aéroports de Paris, d'Air France, des ministères. Ne pensez-vous pas qu'une façon de sauver Air France, puisqu'on parle de cela et que la question n'a jamais été posée, c'est de virer le management, qui n'a jamais rien apporté à la compagnie et d'avoir des aventuriers, des hommes d'entreprise ?

Mme BENADON.- Je voudrais répondre à cette question autrement. On a évoqué tout à l'heure l'absence de deuxième grand pôle du transport aérien en France. Premièrement, je rappelle à mon voisin, que c'est quand même Jérôme Seydoux actionnaire d'UTA, qui a décidé de vendre UTA à Air France.

(Protestations dans la salle)

Deuxièmement, compte tenu de mes activités antérieures, des entrepreneurs de transport aérien en France, qui ont voulu créer une compagnie aérienne, qui l'ont créée et qui ont été des « aventuriers du transport aérien », j'en ai connu. Je me suis occupée de leur situation financière au départ, en leur disant "*l'aérien requiert des capitaux*" et on m'expliquait que ce n'était pas vrai, que ce qui comptait, c'était le volontarisme. Ensuite, j'ai géré les disparitions de ces entreprises...

Si c'est cela la question, Monsieur, la raison pour laquelle nous n'avons pas de deuxième grand pôle aérien en France, c'est bien parce que toutes les tentatives qui ont été faites, l'ont été par des passionnés de l'aviation mais qui n'étaient pas des gestionnaires.

QUESTION.- Je connais très bien le problème, Madame **Bénadon**.

Mme BENADON.- Si je peux terminer, je pense que la comparaison avec un certain nombre de

pays, que ce soit l'Allemagne ou le Royaume-Uni, est intéressante mais n'oublions pas que ce sont des pays qui, traditionnellement, avaient un trafic charter considérable. Quand on comparait la France et le Royaume-Uni, il y a 15 ou 20 ans, en termes de transport aérien régulier, les niveaux étaient équivalents, sauf que nous n'avions pas, pour un certain nombre de raisons, de trafic charter ou quasiment pas et que les Anglais avaient des compagnies de charters qui avaient le même poids que leur transport régulier. Donc, le trafic aérien britannique a toujours été deux fois plus important que le trafic français. Même chose en Allemagne où les compagnies de charters allemandes, devenues des low cost maintenant, ont toujours été très puissantes. Il y a là un élément historique qui, me semble-t-il, a été oublié. Encore une fois, des « aventuriers du transport aérien », j'en ai connu et ils sont tous « allés au tapis ».

M. BOUVET.- Patrick, nous sommes là pour poser des questions, attendre les réponses et dans le cadre d'un débat "y a-t-il un avenir dans le transport aérien ?"

QUESTION.- Je posais la question du management d'Air France, puisque le thème de la séance, c'est bien "Air France est-elle mortelle ?". Si on veut sauver Air France, ne faudrait-il pas de vrais managers à Air France ?

Mr JAHAN.- Je trouve que l'exposé de Jean-Pierre était vraiment extraordinaire. Je tiens à le dire. Il y a eu 12 ministres en 12 ans pour représenter la France à Bruxelles. Nous avons aussi un problème de politique. Puisque je représente le groupe à Bruxelles, je tiens à dire qu'on n'a pas de politique suivie de l'Europe. Il faut le savoir 12 ministres en 12 ans ! Mes questions sont précises.

Premièrement, finalement, est-ce que Ryanair ne découvre pas, après un certain moment, que son modèle doit plutôt évoluer vers celui d'easyJet ? On le voit bien avec le déplacement de Ryanair de Charleroi vers Zaventem à Bruxelles, puisqu'ils vont arriver pour concurrencer les compagnies traditionnelles. Le modèle Ryanair n'est-il pas amputé ?

Ma deuxième question touche le maritime, parce que la question a été posée mais la réponse que vous avez faite, Monsieur **Abraham**... Aujourd'hui, il y a un texte qui a été signé par tous les partenaires sociaux européens, employeurs et représentants des organisations syndicales, demandant à étudier une sorte d'accord mondial, comme il en existe dans la convention de 2006 pour les marins, à l'exception des pavillons de complaisance, puisque c'est une procédure qu'il faut travailler pour avoir des défiscalisations, en particulier pour favoriser le transport aérien européen. Cela a été signé par tous les syndicats européens sans exception ainsi que par les employeurs.

L'avenir n'est-il pas aussi avec un régime fiscal spécial pour le transport aérien ? Sachant qu'en France, l'Etat français finance à 52 % les charges de Sécurité Sociale du transport français maritime et que 9 pays européens procèdent de la même façon. Ne sommes-nous pas obligés de passer par ce type de procédure ?

Je terminerai par une remarque sur Ryanair pour mon ami Jean-Pierre. On a réussi que, suite aux modifications réglementaires, Ryanair paie, enfin, à Zaventem et à Charleroi, les charges sociales pour les personnels au sol et le personnel commercial mais Ryanair a trouvé un moyen qu'on appelle les faux indépendants, puisque ses pilotes sont, pour 2 000 d'entre eux sur 3 000, de faux indépendants basés à Dublin. Nous sommes en train de lutter contre cela et de faire des modifications.

En synthèse, oui, les mêmes règles pour tout le monde, absolument. Pour une compétition internationale, le maritime n'est-il pas un exemple ? Je cite le président de l'AEA, qui avait fait une déclaration auprès de Joaquin Almunia, le commissaire à la concurrence, qui a réagi en disant "*faites-nous des propositions*". La question du maritime qui a été posée, il y a 20 ans, n'est-elle pas d'actualité, puisque nous sommes en train de la reprendre y compris les partenaires sociaux ?

M. ABRAHAM.- Sur la première question, j'ai parlé de façon caricaturale d'un modèle low cost.

Il y a des modèles low cost. Il y a presque un modèle par compagnie. Parmi les modèles low cost actuels, il y a le modèle Ryanair, le modèle easyJet. On sait très bien que d'autres compagnies ont des types de clientèles différents. On sait également que tous ces modèles vont évoluer. Vont-ils vers une convergence absolue ? Je ne le crois pas.

Chaque compagnie a ses spécificités. Le fait qu'hier, on a vu dans la presse, que Ryanair avait décidé d'accepter un deuxième bagage cabine, avec des placards en pleine page, c'est amusant mais je ne crois pas que ce soit le problème. Encore une fois, ce sont des modèles low cost mais le modèle général low cost, lui, demeure avec ses avantages.

Sur la deuxième question, je ne sais pas quoi répondre. Ce n'est pas ma spécialité. Je pense qu'effectivement, l'idée d'avoir des conditions de concurrence qui soient progressivement homogénéisées satisfait tout le monde. Le chemin pour y parvenir est extrêmement long.

M. BES.- Une réflexion, Emmanuel, sur le low cost et une précision importante.

Mme **Bénadon** a dit "*on a obtenu, en France -et c'est vrai, on remercie les pouvoirs politiques- l'approbation d'un texte qui fait que quand on est travailleur en France d'une compagnie low cost, on est soumis aux charges et obligations françaises*". C'est une grande avancée mais de l'aveu même d'easyJet, parlant de son personnel, c'est 50 % de son personnel navigant qui est soumis à ce régime, parce que pour les autres 50 %, ils se débrouillent pour faire venir et faire tourner leurs équipages depuis l'Europe. En réalité, c'est une avancée positive qu'ont fait les pouvoirs publics, incontestablement mais il reste beaucoup de chemin à faire pour arriver à la non-discrimination dont tu parles.

QUESTION.- Bonjour à tous. Merci pour la qualité de votre exposé. Je suis cadre au sol. Depuis une dizaine d'années, nous vivons des plans de restructuration. Pensez-vous que le plan Transform permettra le redressement de la compagnie et que la prochaine étape ne sera pas un PSE tout simplement ?

M. BES.- Je ne sais pas répondre. Je ne suis pas à Air France. Je ne sais pas en juger. J'espère que non.

M. ABRAHAM.- J'ai dit dès le début que je ne parlerai pas d'Air France. Donc, je ne parle pas d'Air France.

M. BOUVET.- La réponse était dans l'exposé de **Jean-Pierre Bes** qui a dit que l'on n'échapperait pas à un PSE à l'avenir.

M. BES.- Il faut être clair. La situation d'Air France, telle que je la vois de l'extérieur... Mais encore une fois, c'est extrêmement difficile d'avoir un jugement de l'extérieur, parce que vous n'avez pas tous les paramètres qui vous permettent de forger une opinion. Avec les chiffres que l'on a, vu de l'extérieur, le sentiment que l'on a, c'est que la situation ressort d'une situation de PSE, comme celle que j'ai connue chez Corsair. Peut-être que je me trompe. Je tiens à dire que je parle à titre personnel, pas au titre du SCARA, parce qu'il n'a aucun avis à donner là-dessus.

QUESTION.- Pour votre information, nous sommes dans le cadre d'un PSE en ce moment, à Air France. Nous sommes en PSE en ce moment. C'est un plan de départs volontaires mais c'est dans le cadre d'un PSE.

M. BES.- Il y a une très grosse différence entre un plan de départs volontaires et un PSE ; une différence gigantesque.

QUESTION.- Non, il n'y a pas de différence légale. C'est un PSE.

M. BES.- Si vous l'entendez comme cela, cela m'est égal. Mais dans un PSE, vous avez des obligations. Vous dites que vous supprimez tant d'emplois et vous allez y arriver nécessairement, avec des volontaires s'il y en a suffisamment, des vrais ou des faux. J'ai vu chez Corsair des gens qui n'étaient pas volontaires, normalement et qui le sont devenus quand ils ont vu que leur ancienneté les mettait sur la liste des gens licenciés. Donc, ils avaient intérêt à devenir volontaires

pour toucher 15 000 € de plus que leur donnait leur position de volontariat. La différence d'un plan de départs volontaires, c'est qu'un tel plan est volontaire. Vous n'êtes pas forcé d'atteindre des objectifs de suppression d'emplois.

QUESTION.- Je le sais puisque je suis signataire de cet accord.

M. BES.- Cela change tout.

QUESTION.- Néanmoins, cela se passe quand même dans le cadre légal d'un PSE. J'avais trois questions.

Nous avons une multiplication des aéroports en France, sans contrôle de l'Etat, ce qui fait que tout un tas de collectivités territoriales qui, pour faire vivre leur plateforme aéroportuaire, font appel aux low cost et sont de vrais soutiens pour le développement des low cost. Vous dites "peu d'interventions, peu de possibilités d'intervention des pouvoirs publics", là-dessus, on attendrait une espèce de régulation des pouvoirs publics sur ce sujet.

Sur la plateforme CDG, on est bien d'accord avec la formule "aidons-nous, le ciel nous aidera peut-être" ! En tout cas pour la CFDT, nous sommes particulièrement d'accord avec cela, puisqu'encore une fois, nous avons signé le plan Transform qui est en œuvre et nous espérons qu'il produira les effets attendus, évidemment. Néanmoins, sur ADP, l'Etat étant le premier actionnaire, cet aéroport est détestable. Les passagers en sont mécontents. Les compagnies aériennes en sont mécontentes. Je ne vous parle même pas des salariés. Cette plateforme n'est absolument pas au niveau des autres plateformes internationales. On attendrait une réaction de l'Etat français, qui est le premier actionnaire. Pensez-vous que c'est possible ?

Sur Transavia, vous avez dit, Monsieur **Bès**, que vous n'étiez pas sûr que ce soit une solution. Pouvez-vous développer ? Pourquoi semblez-vous avoir un doute sur ce sujet, puisqu'il semblerait que Transavia ait des velléités de développement ?

QUESTION.- Je suis le suppléant de **Christian Magne** au conseil d'administration et président de la commission centrale Emploi-formation. Je voulais rebondir sur ce que vous avez dit "aide-toi, le ciel t'aidera", au travers d'une phrase que j'ai relevée dans votre rapport, Monsieur **Abraham**, qui est le préliminaire à tous les scénarii que vous avez exposés. Je vais vous la relire. *« On suppose que les transformations en cours au sein des compagnies européennes historiques, à périmètre d'action constant, leur permettent d'assurer leur profitabilité financière et leur pérennité industrielle. »*

Je voudrais savoir ce que vous entendez par là, puisqu'Air France va annoncer des résultats grosso modo à l'équilibre. Est-ce que cela suffit ou faut-il faire un effort supplémentaire ?

M. ABRAHAM.- Nous avons esquissé des scénarios. Il fallait bien partir d'une base et nous avons considéré que dans une réflexion à 20 ans, celle-ci n'avait aucun intérêt si la situation de départ n'était pas celle que tout le monde considérerait comme satisfaisante.

Notre rapport ne porte aucun jugement sur les plans en cours. J'ai dit que je refusais de parler d'Air France. Le rapport que nous avons publié, sous ma responsabilité, est un rapport qui s'interdit tout jugement, toute suggestion ou toute proposition.

Nous ne sommes pas en mesure de proposer des stratégies. Nous ne sommes pas en mesure de les juger. Nous avons simplement décrit certains avènements possibles et des évolutions possibles. Il ne faut pas voir dans ce rapport, autre chose qu'une réponse à la question : les compagnies aériennes européennes sont-elles mortelles ? Oui. Vont-elles mourir ? Nous n'en savons rien. Il faut rester dans cette incertitude. Encore une fois, il est clair qu'elles ont entre leurs mains l'essentiel de leur avenir ; pas la totalité mais l'essentiel.

Mme BENADON.- Sur la politique aéroportuaire, vous avez évoqué le nombre d'aéroports en France. C'est vrai que c'est un héritage historique qui date des années 50-60 où l'on a beaucoup construit d'aéroports en France. Aujourd'hui, les aéroports sont décentralisés pour la quasi-totalité

d'entre eux. J'étais directeur, lorsqu'on a décentralisé 150 plates-formes. Il ne reste quasiment dans le périmètre de l'Etat que les très grandes plates-formes en France métropolitaine (ADP, 8 grands aéroports régionaux, plus Bâle-Mulhouse), plus les grandes plates-formes outremer.

Vous avez raison : je pense que nous avons sans doute trop de plates-formes mais à partir du moment où l'Etat en a décentralisé 150, il s'est privé de moyens d'intervention sur ces aéroports. On a un outil de politique publique qui a en grande partie disparu. Cela ne veut pas dire que dans leur sagesse, un jour ou l'autre, les collectivités locales ne tireront pas les conséquences du nombre de plates-formes qui existent, parce qu'un certain nombre de celle-ci pourraient très bien être vues comme d'excellents sites immobiliers où l'on peut mettre des logements plutôt qu'une piste en herbe. La rationalité économique ne sera pas forcément le fait de l'Etat pour les raisons que j'indique, encore que l'Etat continue à prendre à sa charge certains services sur ces aérodromes ; elle sera aussi, et surtout, le fait des collectivités locales.

Quant à CDG, sa qualité de service est un vaste sujet ! J'ai quand même le sentiment qu'avec les contrats de régulation économique, l'accent a été mis, notamment sur la qualité de service et qu'elle s'est un peu améliorée. Je parle en tant que passager. Je ne dis pas que c'est génial mais il y a quand même une propreté qu'il n'y avait pas avant, me semble-t-il. Et lorsque l'on arrive à CDG, on a enfin des panneaux "bienvenue en France" ou "bienvenue à Paris", comme les ministères l'ont demandé à ADP pendant des années ; il y a encore bien d'autres choses. La qualité de service n'était peut-être pas précédemment la priorité des priorités d'ADP ; c'est vrai. Les choses ont changé, me semble-t-il, même s'il y a certainement encore des progrès à faire.

M. BES.- Pour compléter sur les aéroports de province, c'est vrai que l'Etat a un peu jeté le bébé avec l'eau du bain et à ce titre, il considère que ce n'est plus son problème, c'est le problème des collectivités. Nous ne sommes pas vraiment d'accord là-dessus. Nous sommes en train d'essayer de voir comment les choses ne doivent pas nécessairement se passer tout à fait comme cela. Nous sommes en train de regarder les ressources juridiques qui peuvent exister.

Pourquoi ? Parce que, sous prétexte d'avoir cédé à des organismes privés ou parapublics, la gestion des aéroports, ce n'est pas pour autant qu'on leur a cédé l'autorisation de faire n'importe quoi. Il va falloir être vigilant. Il y a déjà un certain nombre de n'importe quoi qui arrivent sur certains aéroports auxquels nous nous intéressons beaucoup. Parmi les n'importe quoi, il y a quelque chose qui nous hérisse beaucoup, c'est ce que l'on appelle la péréquation. Il faut savoir qu'en matière de sûreté comme en matière d'approche, en réalité, ce sont les grands aéroports qui payent et qui subventionnent les petits aéroports.

Si je caricature, Air France paie à Toulouse pour subventionner l'aéroport de Bergerac, qui lui-même subventionne Ryanair. Donc, par voie de conséquence, c'est Air France qui subventionne Ryanair ! Je vous laisse réfléchir à cela.

QUESTION.- Quelles seraient, selon vous, les conditions nécessaires pour qu'Air France rejoigne un niveau de compétitivité comparable à celui d'Emirates ? Parce que c'est une grosse partie du problème long-courrier d'Air France.

M. CASTERAN.- Je n'ai pas apporté la réponse à cette question. Il y a un point qui me semble assez révélateur d'un certain état d'esprit, c'est que l'on parle depuis tout à l'heure de concurrence, de management, de politiques publiques qui sont des éléments évidemment structurants d'une activité comme celle du transport aérien. Je n'ai pas encore entendu parler des clients. On a tendance à considérer en marketing -c'est ma discipline de base à côté de l'économie- qu'en fait, le problème n'est pas le prix, c'est-à-dire, derrière, une notion de rentabilité, c'est une question de valeurs. C'est-à-dire qu'est-ce que j'offre à un client en fonction du prix qu'il paye ?

Lorsque l'on se pose la question d'une rentabilité –encore une fois, je n'ai pas tous les éléments pour y répondre–, spontanément et un peu naïvement, ne peut-on pas poser la question en termes

de service rendu au client, de capacité à fidéliser le client non par l'inertie mais par le choix volontaire ? Puisqu'aujourd'hui, la fidélité essentiellement à Air France est inertielle. "*Parce que je n'ai pas le choix, je suis captif, donc je reste chez Air France mais dès que je peux me dégager, je me dégage de la compagnie*".

Il y aurait une véritable réflexion à conduire en termes de valeur offerte au passager ; en n'oubliant pas qu'un passager sur un Strasbourg/Toulouse est aussi, demain, un passager sur un Paris/Mexico. C'est une expérience globale de consommation qu'il convient de prendre en compte, qui permettrait peut-être -je dis bien peut-être- de revaloriser le prix en revalorisant un peu les conditions de la prestation.

M. PEDAMON. - Trois remarques et une question.

Premièrement, je trouve que le rapport, **Claude Abraham**, qui vous avait été commandé en 2012, est une pierre très importante à la prise de conscience des pouvoirs publics sur la question très sensible de la compétitivité des compagnies aériennes et en particulier des compagnies aériennes françaises. Je trouve que c'est un document très intéressant. Très modestement, j'ai pris une autre initiative : celle d'adresser une lettre au Premier ministre au mois de juin, quelques semaines avant que ce rapport soit rendu public. Je constate, à l'heure actuelle, que la prise de conscience est là mais que les décisions n'ont pas été rendues.

Jean-Pierre Bès, même s'il est parfois un peu provocateur, a bien dit, je crois, qu'on n'a pas encore vraiment réalisé l'écart de compétitivité existant entre le transport aérien français et les transports aériens anglais ou allemand. C'est une des questions fondamentales qui est posée. Cet écart est très important et votre rapport mettait en parallèle les trois grands groupes. En réalité, le plus malade des trois, c'est le groupe Air France-KLM, parce qu'il a démarré sa restructuration trois ans après tout le monde. Et quand on observe bien le groupe Air France-KLM, le plus malade des deux, c'est le groupe Air France.

Cela étant dit, je suis convaincu également que c'est à l'intérieur de l'entreprise que l'on doit trouver les ressources pour restructurer cette compagnie. C'est une évidence. Le travail a été fait, pour partie seulement mais il va continuer. Il n'y a pas d'autre choix, parce qu'on pourrait se retrouver dans un scénario noir que tout le monde veut éviter ici. Si l'on prenait la décision de ne pas continuer les efforts de restructuration, d'augmentation de la productivité, de réduction des coûts, la meilleure adéquation du rapport entre ce que veulent les clients et le produit que nous offrons, cela pourra très mal se terminer. C'est une conviction que, je crois, beaucoup de monde partage.

Il n'en demeure pas moins vrai que les pouvoirs publics ont un rôle à jouer et un rôle important. Vous citiez, **Jean-Pierre Bès**, le coût de la CRPN. Moi qui suis au conseil d'administration d'Air France-KLM, je vois le coût de la retraite aux Pays-Bas. Je sais que les fonds de pension des salariés de KLM pèsent 15 milliards d'euros dans les actifs. Tout cela a été financé par KLM. Donc, le coût de ces opérations est extrêmement élevé.

Donc, quand on s'attache à regarder mieux la comparaison avec les autres, c'est vraiment sur les questions de taxes, de redevance et du poids de charges sociales (retraite mise à part par rapport à la question des fonds de pension qui sont très coûteux). Ils sont très coûteux de manière générale, un peu partout, que ce soit par répartition ou les fonds de pension. C'est bien sur cette question que je voulais vous interpeller et sur trois sujets.

Je m'adresse à **Claude Abraham** et à **Danielle Bénadon** : si vous étiez encore en fonction à la DGAC tous les deux, quelles recommandations donneriez-vous à votre ministre pour faciliter, au-delà des considérations très générales que vous avez pu donner dans votre rapport, des pistes de réflexion très intéressantes sur trois sujets ?

Premièrement, sur le financement de la taxe de solidarité, que recommanderiez-vous à votre

ministre ?

Jean-Pierre Bès a commencé à parler de la péréquation du financement de la sûreté, de ces grands aéroports qui financent les petits aéroports. Que recommanderiez-vous de manière pratique dans ce domaine ?

Et vis-à-vis d'ADP ? Parce qu'aujourd'hui, on fête l'anniversaire du communiqué de presse que le ministre, Frédéric Cuvillier, avait publié, il y a un an, dans lequel il disait qu'il fallait rééquilibrer la chaîne de valeur dans le transport aérien. Depuis, il faut quand même constater qu'il ne l'a pas rééquilibrée, il l'a un peu plus déséquilibrée. La somme des mesures qui nous sont tombées dessus depuis un an n'a fait qu'accentuer l'écart de compétitivité entre la France et les autres pays. D'ailleurs, sur le financement des redevances aéroportuaires, vous n'avez pas abordé le sujet de la double caisse à ADP, qui a été mise en place par un ancien patron de la DGAC, Pierre Graff.

Sur ces trois sujets, quelles propositions pratiques feriez-vous au financement ? Sur comment rééquilibrer la chaîne de valeur entre aéroports et les compagnies aériennes, sur le financement de la taxe de solidarité et sur le financement de la sûreté.

M. ABRAHAM.- Je crois que j'ai déjà en partie répondu dans mon rapport. Sur la taxe Chirac, je recommanderais de la bloquer définitivement et de ne plus y toucher. Sur l'équilibre aéroports/compagnies, j'ai eu un échange un peu vif avec un ancien directeur général, président d'Aéroports de Paris qui disait que le rapport était trop favorable aux compagnies aériennes. Ce à quoi j'ai répondu : "*des compagnies aériennes qui ont fait faillite, j'en connais beaucoup, des aéroports qui ont fait faillite, j'en connais très peu*". Donc, effectivement, je suis très fermement partisan d'un rééquilibrage fort.

M. PEDAMON.- Comment ?

M. ABRAHAM.- Par des contrats à moyen terme sérieusement négociés, y compris comprenant des obligations de résultats en termes de qualité de service mais où l'on ne se donne pas comme objectif d'obtenir des aéroports des taux de rentabilité de 6, 7 ou 8 %. Je laisse de côté la caisse unique. Je crois qu'effectivement que là, on est un peu trop généreux pour l'un et pas assez pour l'autre. Je parle à titre personnel. Il y a un vrai problème de rééquilibrage, de prise en compte de l'avenir.

Ce rapport est quelque part un cri d'alarme. Je suis très fier de ce titre que je n'ai pas inventé. Je l'ai adopté parce qu'il était proposé par mes collaborateurs. Il s'agit bien de dire : "*Oui, attention, nous sommes sur une pente qui pourrait être fatale*". Il y a certains moyens qui sont à la disposition de l'Etat. Il y en a très peu. L'essentiel est entre les mains des compagnies. Il n'en reste pas moins que les états peuvent aggraver ou faciliter la chose.

Il est temps que, par exemple, l'on regarde de près les problèmes de navigation aérienne. La taxe Chirac, c'est très généreux mais nous sommes les seuls généreux dans l'ensemble du monde. Il est temps de ne pas taxer le transport aérien avec une taxe carburant que nous serions les seuls à payer, sous prétexte de montrer l'exemple au monde qui n'en a rien à faire. Ce sont toutes ces choses qu'il faut dire mais en se gardant bien de dire que la solution est là. C'est un des éléments de la solution. C'est un élément peut-être marginal mais très symbolique. En la matière, les symboles sont intéressants.

Sûreté : soyez prudents, parce que le président Obama, il y a quelques semaines, a annoncé qu'il envisageait sérieusement de faire payer la sûreté par les compagnies aériennes. On ne peut donc plus s'abriter derrière l'exemple américain.

Mme BENADON.- Je préciserai une chose sur les questions de sûreté. Le choix qui a été fait est un choix gouvernemental, de faire payer par le passager et non par le contribuable...

(Réactions dans la salle)

... Par les compagnies, par le secteur et non par le contribuable, le coût de la sûreté. Je ne suis pas

sûre que l'on puisse revenir facilement sur ce choix qui a été arbitré en son temps et qui n'a pas été modifié jusqu'à présent

Par contre, il y a sans doute des progrès à faire en matière de coût global de la sûreté et des comparaisons internationales à mener avec d'autres pays, pour voir si nous sommes vraiment particulièrement efficaces. Oui, il y a certainement des progrès à faire, même si l'on peut différemment apprécier le niveau de la menace d'un pays à l'autre.

Pour le reste, je souscris tout à fait à ce que dit **Claude Abraham** mais je ne suis plus dans le secteur. C'est l'intérêt de ne plus y être, on est un peu plus libre pour s'exprimer ! Je dirai simplement qu'il n'y a pas que le ministre des Transports dans un gouvernement, c'est une réalité.

M. BOUVET.- Je voulais poser une question pour notre participant hollandais qui me demande de traduire sa question, puisque contrairement à ce qu'on peut dire les résultats d'Air France seront peut-être positifs mais en résultat d'exploitation et pas en résultat final. Je pense que pour la sixième année consécutive, nous annoncerons des pertes difficiles.

La question qu'avait notre ami hollandais est la suivante : si Air France doit mourir, entraîne-t-elle KLM avec elle ? Charité bien ordonnée commence par soi-même ! Je ne sais pas si on peut répondre, cela va être difficile.

On travaille dans un jeu européen, qui n'est pas bien clair, en tout cas qui n'est pas forcément le même pour tout le monde. L'Europe peut-elle faire évoluer ces charges ou changer ces règlements pour que nous ayons tous, à un moment ou à un autre, une base de travail commune, réglementaire, qui nous donne une compétitivité égale ?

Les questions sont difficiles !

M. BES.- Si jamais Air France devait disparaître -ce que personne ne souhaite, ce serait gravissime- je souhaiterais que KLM continue à survivre. On ne voit pas pourquoi ce serait différent. Cela me paraît évident.

M. BOUVET.- Peut-on obtenir un jour des règles de travail à peu près identiques ?

M. BES.- On travaille là-dessus mais c'est du très long terme. Il y a effectivement des positions de l'Europe sur des affaires comme les droits des passagers, comme les ETS qui sont invraisemblables, qui pénalisent non pas le transport aérien français mais le transport européen par rapport au transport américain qui n'est pas soumis aux mêmes obligations.

Si vous prenez un vol Delta Airline, même sous pavillon Air France, pour faire New York/Paris et que vous avez trois heures de retard, vous n'aurez pas la même indemnisation que si vous prenez un vol Air France. C'est complètement aberrant. Dans un cas, vous allez payer des sommes fabuleuses jusqu'à 600 € par passager, c'est-à-dire au-delà du prix du billet. C'est cela l'Europe ; c'est aberrant. Tout cela pénalise le transport aérien français.

Que peut-on faire contre cela quand les votes du parlement montrent 540 pour. Les parlementaires, c'est nous qui les avons élus ?

M. BOUVET.- Il y a des élections européennes bientôt !

QUESTION.- Je suis CCP. Vous avez parlé à juste titre de la productivité des PN. C'est à mon sens, très judicieux. Avons-nous un chiffre -il n'y a aucune animosité dans mes propos- sur le nombre de personnels au sol nécessaire pour faire voler un avion à Air France et dans d'autres compagnies comme Lufthansa, British Airways, Etihad, Emirates ? C'est important.

Sait-on identifier pourquoi ces compagnies en termes de relations clientèle sont meilleures que nous ? Est-ce juste une question de management ou y a-t-il autre chose ?

M. ABRAHAM.- Je ne sais pas répondre à la première question. Sur la deuxième question, j'aurais tendance à dire "allez-y voir".

QUESTION.- Je suis allée voir puisque j'ai fait un vol pour Etihad. J'ai vu l'implication qu'ils avaient pour faire partir un vol à l'heure. Il n'y avait rien de plus important pour eux que de faire

partir ce vol à l'heure. J'ai l'impression qu'à Air France -je n'accuse personne car je ne sais pas qui est coupable-, il n'y a pas cette implication

M. BES.- En termes de personnel au sol, on pourrait dire la même chose qu'en termes de personnel navigant. Je ne suis pas payé pour parler pour Air France. Ce n'est plus mon rôle. Mais vous avez raison : encore une fois, j'ai donné des exemples dans mon exposé ; je n'ai pas voulu invectiver une population donnée. C'est un problème qui n'est pas que limité à cela. La productivité des PN français, pas uniquement à Air France, est inférieure à celle des navigants des compagnies concurrentes mais également probablement, la productivité des gens du sol aussi. Simplement, je n'ai pas d'indicateurs.

Mme BENADON.- J'ai quitté le secteur depuis suffisamment longtemps pour ne pas avoir de chiffres en tête. Quand on parle des personnels au sol, il y a deux notions à avoir en tête : la notion de productivité que vient d'évoquer **Jean-Pierre Bès** et le périmètre de l'entreprise. Selon que les activités sont plus ou moins externalisées, la productivité apparente des personnels au sol, par définition, n'est pas la même. Si toute la maintenance ou certains services sont externalisés, comme c'est le cas chez Ryanair ou de certaines compagnies, cela ne donne pas les mêmes résultats que si ces activités sont situées dans le périmètre de l'entreprise. Ces comparaisons sont à faire mais avec précaution.

M. ABRAHAM.- Pour revenir un instant sur la qualité de service, je vais parler en tant que passager, car j'ai un âge tel que j'ai beaucoup voyagé sur Air France. Dans mon expérience, j'ai eu à peu près la moitié des équipages sublime et l'autre moitié détestable, à peu près moitié/moitié. Si vous êtes capables d'être sublime dans 50 % des cas, pourquoi ne le seriez-vous pas dans tous les cas ?

QUESTION.- Je vous pose la même question ! Est-ce une question de management ? Non ? Alors c'est dû à quoi ? Est-ce que le mot "travail" est un gros mot en France ?

M. ABRAHAM.- Non. C'est difficile de répondre. Je n'ai pas l'expérience. Je refuse de répondre ! Ce que je peux dire, en tout cas, c'est que c'est manifestement, un secteur dans lequel l'équivalence est à votre portée. On ne voit pas pourquoi vous ne seriez pas capables de faire au moins aussi bien.

QUESTION.- L'exemple vient d'en haut !

M. ABRAHAM.- Nous n'allons pas discuter de cela. Cela me semble être un autre sujet.

M. BOUVET.- J'ai une question pour M. **Castéran**. Avant, je suis entré à Air France au début des années 80. Il y avait 3 200 PNC, 1 500 pilotes et mécaniciens navigants pour 50 000 salariés, soit, un navigant pour 10. Aujourd'hui, on a 20 000 navigants pour 55 000 salariés. Le rapport s'est extrêmement réduit et dans la majorité des compagnies, on est dans un rapport plus de navigants que de personnel au sol, sans connaître le niveau de sous-traitance. Nous sommes vraiment dans une évolution extrêmement forte.

Je voulais poser une question qui est importante, stratégique. Beaucoup d'états ont fait l'analyse que les compagnies aériennes majeures, au sein de leur état, étaient un enjeu stratégique. On l'a vu pour Singapour qui s'est vraiment développée, quand elle a développé son port, puis sa compagnie aérienne, qui a été un vecteur de création de centres économiques et financiers. Dubaï fait la même chose. Les Pays-Bas ne seraient pas ce qu'ils sont, s'il n'y avait pas eu un hub présent avec la création de grands centres sociaux.

Cette analyse peut-elle être transposable à la France ? S'il n'y avait pas une compagnie majeure desservant l'ensemble du monde en ligne directe, est-ce que cela aurait un impact sur l'avenir de la France ?

M. CASTERAN.- Je vais répondre, puisque la question m'est adressée mais je ne suis pas sûr d'être le mieux placé pour y répondre, de façon quantitative en tout cas. Néanmoins, une simple

perspective historique. Traditionnellement, les zones qui ont connu une croissance économique importante étaient des axes des communications majeurs. La fameuse banane bleue européenne correspondait, le long du couloir rhénan jusqu'à Milan, à une zone de prospérité, parce qu'elle était irriguée par des flux de communication.

Aujourd'hui, le transport aérien nous permet de nous affranchir des contraintes géographiques mais je fais l'hypothèse qu'effectivement, la notion de prospérité économique à long terme -c'est la question que je soulevais sur la toute dernière voie de recherche- est très fortement liée à la capacité qu'a un territoire à se situer au centre des échanges.

La France l'a été très longtemps et l'est encore au niveau terrestre et maritime pour des raisons évidentes, qui tiennent à sa géographie. Demain, elle pourrait ne plus l'être, parce que le transport aérien permet de s'affranchir de ces contraintes géographiques. Du coup, il n'y a plus de facteurs géographiques structurants. Oui, je ferai l'hypothèse que pour un Etat, sur du très long terme, il est intéressant de pouvoir rester un centre de communication majeur.

M. ABRAHAM.- Pour compléter ce que vous venez de dire, nous avons un avantage évident par rapport aux hubs que vous avez cités, c'est que nous avons un trafic propre extrêmement important et celui-là, on ne nous l'enlèvera pas facilement. C'est dire l'avantage majeur qu'ont les Anglais sur nous, dont le trafic propre transatlantique est très supérieur au nôtre. Donc, arriver à éviter la France, oui, mais on n'empêchera pas l'essentiel du trafic France/Etats-Unis de passer par là.

Il n'empêche qu'au départ de province, aujourd'hui, les deux-tiers des passagers long-courrier avec correspondance ne passent pas par Paris.

QUESTION.- CDG va arriver bientôt à saturation. Quels sont les investissements qui sont prévus ? Je n'ai pas encore eu le temps de lire votre rapport mais je pense qu'à l'avenir, le transport aérien va se développer. Il va y avoir des acteurs qui vont disparaître, c'est une évidence mais le développement des aéroports et des infrastructures va être fondamental et les compagnies vont pouvoir s'adapter à ces nouveaux aéroports qui vont se développer. Le nouvel aéroport qui devait être dans le nord de Paris n'a plus lieu d'être. Quel avenir ? Sinon, on va disparaître à terme.

M. ABRAHAM.- Je crois que vous ne disparaîtrez pas. Un troisième aéroport, effectivement, il faut peut-être en parler, mais je n'y crois guère. Il n'y a qu'à voir les mésaventures de Notre-Dame-des-Landes qui, d'ailleurs ne sera jamais le troisième aéroport. Imaginer que l'on pourra un jour trouver, en Picardie, les quelques milliers d'hectares nécessaires pour construire un aéroport, c'est un rêve.

En revanche, si effectivement, la capacité de Roissy est atteinte en nombre de mouvements, elle n'est pas atteinte en nombre de passagers. Je rappelle qu'à Londres, l'emport moyen des avions est le double.

Autrement dit, un des problèmes du hub, c'est qu'il conduit à un nombre de mouvements très important, que les aéroports ne pourront peut-être pas supporter. Il est vraisemblable que ces problèmes de capacité en nombre de mouvements vont conduire à un accroissement de la taille moyenne des appareils et à une réduction des flottes d'apport. Il faudra vivre avec mais il n'y a pas, en Europe, de marges de capacité aéroportuaire. Nulle part. Par conséquent, tous les aéroports européens vont avoir affaire à la même saturation. C'est le transport aérien qui s'adaptera. Le nombre de créneaux restera limité et il faudra faire avec.

QUESTION.- Mais si vous augmentez les modules, ce n'est pas pour autant qu'ils vont se remplir de passagers. Au niveau des compagnies, le trafic risque de disparaître sur d'autres aéroports.

M. ABRAHAM.- Encore faut-il qu'ils aient les capacités. Quand je dis que les modules vont

augmenter, en vérité, cela veut dire qu'on n'a pas une marge illimitée d'augmentation du nombre de fréquences. On va voir les compagnies progressivement être obligées d'augmenter la taille de leurs modules, simplement pour faire face à l'augmentation du trafic. On est sur des taux de croissance à moyen terme qui sont prévus au voisinage de 2,5 à 3 % ; ce qui est considérable. Je répète, je peux me tromper, que je ne crois pas qu'il y ait, nulle part en Europe, un aéroport qui puisse prendre des marges de développement importantes, si ce n'est de façon marginale. Je crois réellement qu'il faudra faire avec.

C'est un des éléments de la stratégie à terme des compagnies, ce problème de la limitation de la capacité des aéroports en nombre de fréquences, pas en nombre de passagers.

M. CADOREL.- Une dernière question, parce que je voudrais respecter l'horaire.

QUESTION.- Par rapport à votre dernière remarque, cela veut-il dire que vous voyez à terme les hubs européens devenir des hubs long-courriers uniquement et faire passer le moyen-courrier ailleurs, parce qu'il n'y a plus la place ?

M. ABRAHAM.- Je pense effectivement, mais je m'aventure, que la part du point à point province/étranger va se développer et que la fonction hub va se réduire progressivement.

Ce que nous avons dit dans nos scénarios, c'est qu'en toute hypothèse, la stratégie probable des grandes compagnies, c'était de privilégier le long-courrier avec toutes les alliances imaginables. Il ne faudrait pas non plus que la réduction de l'activité sur les apports soit plus rapide que les besoins.

Autrement dit, le danger qui menace les grandes compagnies, c'est qu'elles perdent leur trafic d'apport plus vite qu'elles ne le souhaitent. On peut imaginer qu'elles souhaiteront en perdre une partie. On peut imaginer que la stratégie hub (je parle à 10 ou 15 ans) n'aura pas l'importance qu'elle a eue au cours des dernières années.

Cela étant, j'ai un très grand privilège sur vous tous : ce que j'annonce aujourd'hui, je ne serais pas là pour le voir !

M. CADOREL.- Je vous remercie. Je vous demande d'applaudir nos quatre intervenants.
(*Applaudissements*)