

OMNES

" LES NOUVEAUX MODELES DU TRANSPORT AERIEN CONSECUTIFS A LA CRISE"

Mercredi 9 décembre 2009

Intervention de **Mr Yves CROZET**
Professeur d'économie Université de Lyon 2
Directeur du Laboratoire d'Economie du Transport (LET)

M. CADOREL.- Bonjour à tous. Je vous souhaite la bienvenue de la part de l'ensemble du conseil d'administration OMNES que je préside et dont vous avez ici présents plusieurs administrateurs, que l'on met régulièrement à contribution : **Philippe Schafer** au premier caméscope ; au second caméscope, un des fondateurs d'OMNES, **Christian Magne**. **Jean-François Schneider** et **Marie-Christine Leleu**, et juste derrière, **Alain Dubourg**, le président fondateur d'OMNES en 1995, qui m'a transmis le flambeau il y a deux ans avant de partir en retraite. **Pascal Mathieu**, enfin, également administrateur d'OMNES.

Vous participez à la quatrième conférence d'OMNES. La première qu'Alain avait organisée en 2005, traitait de la contribution du transport aérien au développement durable. La seconde, en novembre 2008, était animée par le professeur **Lyon-Caen** sur la représentativité et la légitimité syndicale. Avec **Michèle Pairault-Meyzer**, il nous avait expliqué les difficultés de la mise en application de la loi. La troisième conférence a eu lieu en avril 2009 sur le bien-être au travail. Je crois qu'elle vous avait plu, il y avait 7 intervenants, une philosophe, un économiste du travail, un médecin du travail, un psychiatre, une chargée de mission de l'ANACT, le président de l'ANDRH et une étudiante en ergonomie.

Nous voici donc à la quatrième conférence d'OMNES, et je suis heureux de vous en présenter ses 3 intervenants.

Nous avons la chance, grâce à **Bernard Pédamon**, de pouvoir accueillir le professeur **Crozet**, économiste et directeur du laboratoire des transports ; mais également **Serge Martinez**, habitué de nos séminaires, et qui possède plusieurs casquettes. Et enfin M. **Teychené**, qui vient de prendre son poste au niveau de la Direction marketing de l'entreprise.

Nous avons prévu trois heures pour la conférence, avec une pause au milieu pour faciliter les échanges. Pour des questions d'emploi du temps, le professeur **Crozet** doit impérativement prendre son TGV. Je vous propose donc de ne pas prendre de pause, tout en sachant que vous avez des boissons à votre disposition pour vous désaltérer.

Lors du séminaire de mai, le président **Spinetta** s'est exprimé pendant environ 45 minutes, sans compter le débat, que **Christian Magne** a monté en un film de 35 minutes qui me semble fort pertinent. Je vous propose si vous le souhaitez, que la conférence s'arrête autour de 17h00. Je raccompagnerai le professeur **Crozet** au TGV et la dernière demi-heure sera consacrée à la projection de l'exposé du président **Spinetta** sur la crise dans le transport aérien qui a eu lieu en mai.

Je vous suggère avant tout, Messieurs, de vous présenter pendant 5 minutes et le professeur **Crozet** débutera ensuite sa présentation. Je vous souhaite une très bonne conférence.

M. Yves CROZET.- Bonjour à tous. Merci de m'avoir invité, c'est un plaisir d'être ici. Je suis universitaire économiste à l'Université de Lyon et dans cette université, depuis maintenant pratiquement 40 ans, existe un laboratoire d'économie des transports. Les fondateurs étaient 5 ou 6. Maintenant, nous sommes une cinquantaine, une trentaine de permanents, chercheurs, enseignants-chercheurs du CNRS, de l'université, du ministère des transports, de l'ENTPE (Ecole Nationale des Travaux Publics de l'Etat) et en permanence, une vingtaine de doctorants. Nous "produisons" à peu près 5 nouveaux docteurs par an, et avons irrigué en cadres le monde des transports depuis 40 ans.

Du fait que notre laboratoire est un peu le seul dans ce domaine en France, même si nous ne sommes pas spécialisés sur l'aérien ni sur le maritime pour des raisons géographiques

évidentes, il se trouve que l'Etat nous demande d'intervenir dans beaucoup de choses. Donc, entre autres activités, la DGAC m'a demandé d'être membre de la commission consultative aéroportuaire, la préfiguration du régulateur sur les aéroports.

Je suis aussi membre du conseil d'administration de Réseaux Ferrés de France en tant que personne qualifiée. La SNCF m'a demandé d'être dans son conseil du développement durable qu'elle n'a d'ailleurs réuni qu'une fois. Je ne sais pas s'il faut y voir un signe !

Et en même temps, le ministère des Transports, dans sa Direction de la recherche, m'a demandé de présider le groupe des politiques publiques qui lance et finance des recherches sur les politiques de transport. Je suis donc un peu multicarte en matière d'économie des transports. Philippe Cadorel m'a demandé de venir vous présenter un certain nombre de thématiques qui, à la lumière de la crise que traverse le transport aérien actuellement, pourra j'espère, retenir votre attention.

M. Michel TEYCHENE.- Effectivement, je rejoins sans jamais vraiment l'avoir complètement quittée à nouveau la Direction du marketing. Je vais entamer ma trentième année dans cette maison. Mon parcours a été très Air France, en ce sens que j'ai travaillé à l'économie des lignes, j'ai été expatrié pendant quelques années. J'étais aussi, pendant 6 ans, patron de la formation. Cela a été une belle aventure. Souvent, les gens s'étonnent de voir que le marketing a été patron de la formation. Je dis "non, c'était très naturel, j'ai utilisé toutes les techniques marketing à la formation : l'évaluation, la construction de produits, le client interne". Tout cela va parfaitement bien ensemble. En 2003, j'ai quitté la Direction de la formation, pour revenir à nouveau plus près du marketing, m'occuper de l'accès sur le projet Major et d'un certain nombre de projets comme le CRM (Customer Relation Management).

J'ai aussi coopéré pendant trois ans, toujours dans le cadre des activités d'Air France, avec le groupe Accor à la chaire HEC des marketings des services. J'étais d'ailleurs auprès de celui qui avait été mon professeur de marketing quand j'étais étudiant là-bas !

Je reviens à la direction du marketing Air France/KLM pour occuper des fonctions que j'occupais pratiquement il y a 15 ans, celles du produit mais dans un contexte très différent, qui est celui d'Air France/KLM. Nous allons sûrement en reparler dans les évolutions de business modèle. Car beaucoup de choses ont changé en 15 ans.

M. Serge MARTINEZ.- Bonjour. Merci de m'avoir invité. J'ai eu la chance de participer à certaines de vos conférences dans le passé. En règle générale, je suis d'abord un pilote et en général, chargé de l'exploitation dans les compagnies dans lesquelles j'ai travaillé. Il se trouve que j'ai effectivement des doubles casquettes qui, dans mon passé, m'ont fait réfléchir sur un certain nombre de constructions et de modèles. J'ai passé deux années de ma vie dans cette grande maison où j'ai participé à des aventures qui n'ont pas eu lieu, parce qu'elles s'inscrivaient, à la base, dans le cadre de la privatisation dans les années 1996, 1997, 1998 et à des projets qui m'ont amené, entre autres, à aller à Beyrouth pour m'occuper de l'alliance entre Air France et MEA (Middle East Airlines), qui m'ont obligé à me remettre en cause sur les modèles, ce que nous sommes et là où nous voulons aller, à chaque fois.

Lorsque **Geoffroy Bouvet** m'a fait parvenir cette invitation, j'avoue que j'étais un peu embêté, car je ne savais pas sous quelle facette intervenir aujourd'hui, dans la mesure où je suis souvent étiqueté comme quelqu'un qui remet en cause des habitudes ancrées. Pour autant, je pense que c'est uniquement en ayant un regard parfois cruel sur là d'où on vient qu'on peut savoir où on veut aller et surtout quel modèle on veut défendre.

Il y a une accélération sur ces 70 dernières années du transport aérien. Je pense que c'est un peu dans ce passé que nous trouvons les clés, en tout cas les éléments qui permettent d'aller chercher la réflexion pour voir à quel modèle vous voudrez –parce que dans tous les cas de

figure, je ne fais plus partie de votre groupe– adhérer et celui qui vous paraîtra être le plus viable compte tenu des informations que nous avons, aujourd'hui et uniquement aujourd'hui. Et comme le disent certains, on peut souvent se tromper, même le président **Spinetta** le reconnaît sur la vision des low costs. J'ai connu la création des low costs, je n'y ai pas cru du tout alors que les gens vous expliquaient que c'était la solution et que cela allait marcher. Nous avons tous eu des opportunités de rentrer dans ce type de compagnies. On se disait "ils sont barge, cela n'a aucun intérêt, on n'ira pas". Tout cela parce qu'on n'avait pas l'ouverture d'esprit à un instant T, ni d'avoir le courage d'affronter ce nouveau type de transport.

J'ai essayé de faire une présentation assez générique à partir de présentations que j'avais faites antérieurement, certaines liées à des projets qui n'ont pas forcément eu lieu, qui nous permettront de poser ensuite les bases d'un débat.

M. CADOREL.- Merci à tous les trois. Professeur **Crozet**, c'est à vous.

LES PARADOXES DU TRANSPORT AERIEN

Yves CROZET

**Professeur d'économie Université de Lyon 2
Directeur du Laboratoire d'Economie du Transport (LET)**

M. CROZET.- C'est le titre que j'ai voulu donner à cette présentation, que j'ai prévue assez longue. Je vais donc faire seulement le début de la présentation et dans le débat, éventuellement, nous reviendrons à quelques éléments.

L'idée, c'est de partir des paradoxes du transport aérien. Le paradoxe est simple, je vais le prendre avec l'exemple du financier **Warren Buffett**, qui est l'une des plus grosses fortunes américaines et qui vient d'investir 23 milliards de dollars pour racheter une compagnie de transport de fret ferroviaire aux Etats-Unis. 23 milliards ! Je ne sais pas s'il mettrait autant pour racheter Fret SNCF. Ce milliardaire, quand on lui demande quel est le secret de sa fortune, répond : "c'est très simple. Je n'ai jamais investi dans les compagnies aériennes."

C'est un peu dur à entendre ! D'autant plus que le transport aérien a connu une accélération, un développement extraordinaire, et qu'*a priori*, aucun secteur n'a connu de croissance aussi forte ou presque.

Pourquoi ce paradoxe existe-t-il ? "*Para dox*" : contre l'opinion. On peut illustrer ce paradoxe avec le taux de rentabilité des différentes activités dans le transport aérien.

- Les systèmes globaux de distribution (DHL, Fedex) ont des taux de rentabilité extrêmement élevés, supérieurs à 30 %.
- Les constructeurs Airbus et Boeing sont à 16 %.
- Les compagnies de leasing s'en sortent bien aussi comme celles qui s'occupent du *handling* (14 %)
- Le plus mauvais résultat est obtenu par les compagnies aériennes : 6 % seulement de taux de rentabilité sur l'investissement. C'est une moyenne, ce qui veut dire qu'il y a beaucoup de compagnies qui font faillite avec un taux de rentabilité extrêmement faible et d'autres où cela va bien sûr, un petit peu mieux.
- Les aéroports ne font guère mieux.

Que se passe-t-il dans ce monde où le trafic ne cesse de se développer, même s'il y a régulièrement des trous d'air ? Pourquoi les compagnies aériennes sont-elles si fréquemment en difficulté ?

Les données sont pourtant remarquables pour l'augmentation des trafics : +8,8 % par an, c'est absolument inouï ! Si les ventes d'automobile augmentaient comme cela, ils seraient absolument ravis. Pour essayer de comprendre ce paradoxe du transport aérien, voici donc quelques pistes :

- Premièrement, expliquer que le transport aérien longtemps a fonctionné comme une organisation contre le marché ; ce qui est habituellement le rôle des syndicats. On va voir que cela va poser un problème.
- Deuxièmement, le transport aérien a des perspectives de croissance extrêmement fortes pour les années à venir. C'est à cause de cela qu'il y a un problème. Si vous ne deviez garder dans les encarts de 3 pages que vous faites, qu'une seule phrase de ce que je vais vous dire, c'est : « les problèmes du transport aérien viennent de la croissance et pas de la crise. » La crise actuelle ne fait que compliquer les choses mais les choses essentielles viennent de la croissance et pas de la crise.
- Troisièmement, la déréglementation, on en dira deux mots, je crois que M. **Martinez** va en parler aussi.
- Quatrièmement, tactiques et stratégie des organisations.

Je m'arrêterai surtout à la fin du 2 et on reviendra dans le débat sur le 3 et le 4.

✓ Organisation contre marché.

Qu'entend-on par là ? Pour nous économistes, il y a deux façons de se confronter à des situations de rareté. Les économistes sont là pour gérer les problèmes de rareté. C'est pour cela qu'ils sont inévitables, même s'ils sont agaçants, pénibles, etc. Ils manquent beaucoup de modestie en général parce qu'ils sont incontournables. Ce sont les seuls qui, quand le politique leur demande « quel est l'intérêt général ? », disent "si vous voulez, j'ai une réponse, je vous dis ce qu'il faut faire pour aller vers l'intérêt général". Alors que le sociologue, le géographe, le psychologue ou l'historien ne peuvent pas répondre à cela. Les réponses des économistes sont éminemment discutables mais ils ont une réponse, c'est pour cela qu'on va toujours les chercher.

Les économistes nous disent donc deux choses. Pour faire face à des problèmes de rareté, il y a deux grands modes de réponses possibles. Un mode qui s'appelle "les marchés" où on ajuste l'affectation des ressources rares par les prix. Les individus raisonnent sur une rationalité substantielle. Ils font des calculs. Quand vous allez acheter une paire de chaussures, vous regardez le prix, vous calculez et vous comparez par rapport à une autre paire de chaussures et vous choisissez.

Un autre mode de fonctionnement s'appelle "l'organisation". Quand vous devez choisir quelque chose, vous ne vous fiez pas à un prix, vous suivez des règles et vous vous fiez à une rationalité procédurale.

Quand vous choisissez votre conjoint, en principe, vous ne choisissez pas sur le modèle des marchés. Encore que sur Meetic, on peut se poser des questions... ! Mais en principe, autrefois, quand on choisissait son conjoint, on choisissait avec des règles qu'on n'avait pas décidées soi-même. On rencontrait son conjoint au bal. On le trouvait et on suivait une rationalité qui était procédurale. C'est-à-dire que, tout simplement, on suivait l'habitude. Les

parents vous disaient : allez, celui-ci peut être une bonne affaire pour tout le monde ! Voilà le système.

Ce qui s'est passé, historiquement, c'est que le marché étant quelque chose de très pénible à vivre à cause de la concurrence, pour faire face à des problèmes de rareté, dans beaucoup de sociétés, on a d'abord et avant tout mis en place des organisations. La famille étant une organisation qui permet de gérer un certain nombre de problèmes.

Ce qui s'est passé depuis que les choses évoluent, que le monde du marché s'est développé, c'est que les organisations se sont combinées avec les marchés et nous avons donc, selon les cas, soit des organisations pour le marché (par exemple, Air France est une organisation qui essaie de répondre et de se positionner sur un marché) ; vous avez des marchés d'organisation, vous avez des organisations qui sont contre le marché, c'est leur fonction (les syndicats puisqu'ils sont là pour éviter que les marchés conduisent à des situations désagréables pour leurs membres), etc. Vous avez toutes les configurations possibles. Les organisations pour le marché, par exemple, une bourse des valeurs, c'est une organisation qui développe les marchés.

La notion de marché s'est étendue un peu partout. Il y a des situations mixtes de marché et d'organisation. Le récent Prix Nobel, **Oliver Williamson** a fait tout son travail là-dessus. Sa collègue a aussi montré comment des organisations politiques pouvaient avoir une certaine efficacité.

Retenons bien que les compagnies aériennes étaient dans des logiques d'organisation contre le marché. On mettait une compagnie nationale, elle avait le monopole, on la protégeait. Cela a été pareil pour le maritime pendant des siècles. Les Anglais ont interdit aux bateaux étrangers de venir aborder en Angleterre pendant deux siècles. Quand leur marine et leur industrie ont été suffisamment puissantes, ils ont ouvert les ports. C'est classique. Les organisations fonctionnent, en général, contre le marché. Ce n'est plus le cas aujourd'hui.

✓ La croissance du trafic aérien

Passons au deuxième point : le trafic aérien qui se développe, presque multiplié par trois depuis les années 1980 jusqu'à 2008. Si on regarde ce qui se passe avec le PIB, on voit une élasticité au PIB qui est supérieure à 1. C'est-à-dire que dès que le niveau de vie augmente de 1%, le trafic augmente de plus de 1 %. Cela signifie que le transport aérien est ce que nous appelons, nous économistes, un bien supérieur, par opposition au bien inférieur dont la consommation diminue quand on s'enrichit (ex. : la consommation de pain).

Une élasticité au PIB supérieure à 1 donc et une élasticité prix qui est négative et proche de 1. C'est-à-dire que quand le prix a tendance à baisser, la croissance augmente encore plus. Il y a donc une forte appétence des personnes pour le transport aérien et en plus le prix a tendance à baisser par rapport aux revenus. Il est donc évident que le trafic augmente. Le trafic aérien ne peut que se développer dans ces perspectives.

La DGAC, en 2005, avait fait ce petit scénario des perspectives de croissance du trafic aérien en France. En partant de 124 millions de passagers, l'hypothèse la plus forte serait une croissance de 2,2 % par an pendant un peu moins de 50 ans, on arriverait à 400 millions de passagers. Si la croissance est moins forte (pour l'instant, ce serait plutôt ces hypothèses), par exemple, +0,8 % par an, on serait quand même à 200 millions de passagers. Personne n'envisage que le trafic continue une décroissance durable pendant les années qui viennent.

Il y a un trou d'air actuellement mais il est évident que le trafic aérien va reprendre, sauf guerre, épidémie généralisée, etc. Mais dans une situation normale, le trafic aérien va reprendre. Les mouvements d'avions posent un autre problème. La croissance pose des

problèmes, parce qu'il faut les faire passer en regardant les routes, les aéroports, les créneaux, etc.

Pourquoi est-ce ainsi ? Pourquoi avons-nous cette croissance du trafic aérien qui est au moins aussi forte que celle du PIB ? Parce que nous avons un couplage entre croissance économique et trafic. Magie du graphique log/log, tous les pays du monde sont alignés sur la première bissectrice. Aux Etats-Unis, 20 000 dollars de 1985 par an et par habitant, et 20 000 kilomètres par an. L'Union Européenne : 10 000 dollars, 10 000 kilomètres. Dis-moi quel est ton PIB et je te dirai combien tu fais de kilomètres par an !

Shafer a fait ce qu'il ne faut jamais faire en économie : il a extrapolé, il a tiré les courbes tout droit, et il dit "il y a un moment où nous aurons plus de 200 000 dollars par habitant et par an et on fera 200 000 et quelques kilomètres par an." Avec cela, le transport aérien a toutes ses chances, sauf que vous vous dites "est-ce bien possible d'atteindre 200 000 dollars par habitant et par an ?" Oui, si vous dites "c'est 30 000 dollars par habitant et par an, aujourd'hui aux Etats-Unis, une croissance de 3 % par an, pendant 75 ans, cela amènerait à 200 000 et quelques dollars." Ce n'est pas impossible mais cela paraît difficile à croire.

200 000 kilomètres par an, ce n'est pas possible, sauf que je vous invite à faire pour vous-même le calcul combien vous faites de kilomètres par an. Moi, j'en fais 100 000, vous pouvez en déduire d'ailleurs mon revenu !

Donc, ce n'est pas impossible de faire autant de kilomètres. J'en fais à peu près 300 par jour, essentiellement en TGV d'ailleurs ! Il suffit d'un voyage par an à Washington pour augmenter tout de suite fortement la moyenne.

Shafer a actualisé ses données pour 2000, il vient de le publier. Quand vous regardez bien, vous vous apercevez qu'avec le même niveau de vie de 20 000 dollars par habitant, les Américains font bien 20 000 km mais les Asiatiques ne font que 10 000. Donc, la courbe de tout à l'heure avait tendance à pousser tout le monde sur la première bissectrice. En changeant la valeur des abscisses, on s'aperçoit que ce n'est pas si simple. Il y a des modes de vie qui sont plus ou moins consommateurs de distance.

Voilà ce qui s'est passé au XIX^{ème} siècle aux Etats-Unis. En 1880 (c'est un graphique semi-log), vous avez la distance quotidienne : 4 kilomètres par jour et par personne, essentiellement à pied et un peu à cheval. Fin des années 1990, 70 kilomètres par jour en moyenne pour les Américains (en France, c'est 40), essentiellement en voiture mais l'aérien présente déjà 10 kilomètres par jour. Pratiquement un septième du total de la distance faite par jour par les Américains est, aujourd'hui, fait en avion.

Le couplage, la constance, le fait que plus on est riche et plus on se déplace, et c'est relativement constant. Sur le graphique, c'est ce que l'on appelle une élasticité de un. On augmente de 1% le revenu, cela augmente de 1% la distance. L'élasticité distance/PIB est en fait une élasticité vitesse/PIB. Plus je suis riche, plus je prends des modes rapides pour remplacer les modes lents.

Le cheval disparaît. La marche à pied régresse. La voiture remplace très vite le train, parce qu'elle permet des vitesses plus élevées et elle domine jusqu'au moment où arrive un mode qui va la concurrencer sur certains types de déplacements, petit à petit. L'aérien devrait logiquement non pas faire la totalité mais augmenter en parts relatives, et la voiture non pas décliner mais sans doute saturer.

Cela d'autant plus que –vous connaissez ce petit mécanisme– les prix des billets d'avion ont eu tendance à baisser fortement, par exemple quand ils sont exprimés en heures de pouvoir d'achat de SMIC. Avec une heure de SMIC, combien fait-on de kilomètres en avion ? Ou plus

précisément pour aller à Singapour avec Air France (UTA) en 1980, il fallait 734 heures de SMIC. En 2005, si on veut aller à Singapour, c'est 120 heures ou 83 heures en prenant une compagnie concurrente. Il reste que les prix peuvent être toujours élevés en période de pointe. Si vous vouliez aller au Sri Lanka, en période de pointe, cela vous coûtait aussi cher qu'en 1980. En période creuse, sur Air France, vous pouviez payer moins de la moitié. C'est moins net sur Athènes ou New York, mais sur toutes les destinations, il y a eu une baisse du prix relatif.

Nous sommes bien sur un système où la croissance économique fait qu'il y a croissance soutenue du transport aérien et, en plus, le prix baisse.

Passons à l'explication micro-économique. Du point de vue macro-économique, plus on est riche, plus on demande de l'avion. Qu'est-ce qui se passe dans la tête des individus qui font cela ? Voilà un petit graphique qui va nous permettre de comprendre ce qui se passe en mettant quatre variables clés : la distance, la valeur du temps, le revenu, et le budget temps que vous consacrez aux activités.

Vous avez une relation entre la distance et votre revenu. Si vous voulez partir en vacances et privilégier la marche à pied, très vite la distance est limitée. Quel que soit le revenu, à pied, au bout de 30 ou 40 kilomètres par jour, on commence vraiment à fatiguer.

Quand votre revenu augmente, vous commencez à avoir une voiture mais au bout de 400/500 kilomètres par jour, la voiture sature. Là vous avez le mode rapide, on va mettre l'avion. Il faut que votre revenu ait atteint un certain niveau pour vous payer l'avion, mais une fois que vous prenez l'avion vous pouvez faire plusieurs milliers de kilomètres. Il y a un moment où cela sature. Je ne l'ai pas mis ici, mais j'ai vu que M. **Richard Branson** voulait nous vendre des navettes spatiales de tourisme. On pourrait faire beaucoup plus de kilomètres avec une navette spatiale, mais là aussi, cela sature au bout d'un moment !

Voici comment les choses se passent. Expliquons ces courbes.

Valeur du temps et revenu : plus votre revenu augmente plus, votre valeur du temps augmente mais pas de façon linéaire. Elle augmente de façon exponentielle pour une raison simple, c'est que notre budget temps est limité : 24 heures par jour, pas plus, qu'on s'appelle **Rothschild** ou que l'on soit SDF. Quand vous êtes très riche, votre premier problème, c'est : comment vais-je pouvoir faire tout cela avec le peu de temps dont je dispose ? Votre valeur du temps devient très forte, c'est-à-dire que vous allez zapper d'une activité à l'autre.

Pour le dire d'une autre façon. Quand vous voyez les publicités du Loto où les gagnants, soit disant, sont sur une plage, c'est bien sûr une publicité mensongère, comme la plupart des publicités. C'est mensonger, parce que si vous êtes très riche, vous n'allez pas rester sur la plage à vous embêter ! Vous avez les moyens de vous offrir du parachute ascensionnel, de la plongée sous-marine, une masseuse thaïlandaise, je ne sais quoi. Donc, vous n'allez pas rester sur la plage. C'est pour cela que pour les gagnants du gros lot au Loto, c'est une catastrophe neuf fois sur dix, parce qu'ils se coupent de tous leurs amis. Ils n'ont plus les mêmes activités, ils s'arrêtent de travailler, ce qui est une stupidité, bien sûr et ils sont perdus !

Le vrai problème que nous avons, c'est que notre valeur du temps est de plus en plus forte. C'est pour cela que nous zappons, que nous téléphonons en voiture, etc. Ce matin, j'étais dans une réunion, nous étions à peu près un sur deux à vérifier nos e-mails pendant que le président parlait... !

Le budget temps, c'est le contraire : si ma valeur du temps est forte, je ne suis pas prêt à passer beaucoup de temps dans une activité, car d'autres activités arrivent en concurrence. Si ma valeur du temps est faible, je suis prêt à passer beaucoup de temps à cette activité. Voilà

l'exemple type des vacances des Français en 1960/70. On partait en vacances pour trois semaines, on y allait en voiture. On allait au sud de la France ou au nord de l'Espagne, on mettait deux jours pour y aller, deux jours pour revenir, parce qu'il n'y avait pas d'autoroute et on passait deux ou trois semaines dans le camping.

Donnez du pouvoir d'achat à cette famille ou à ses enfants, voilà ce que vous obtenez : elle a accès à une vitesse plus forte qui est celle de l'avion. Cela lui permet d'aller beaucoup plus vite mais avec une valeur du temps plus forte, donc elle va rester moins longtemps. C'est le paradoxe du tourisme actuel : **plus vite, plus loin, plus souvent, moins longtemps**. On raccourcit la durée des séjours et le fait qu'on puisse voyager en avion fait qu'on va faire un grand week-end à Istanbul ou une semaine en Tunisie, mais l'idée de partir en avion pour rester trois semaines en Tunisie est de moins en moins fréquente, alors qu'autrefois, partir en voiture pour rester trois semaines dans un camping, c'était tout à fait possible.

Voilà ce qui pousse les individus à prendre l'avion et voilà pourquoi la demande de transport rapide est extrêmement forte. J'aurais pu glisser les TGV entre la voiture et l'avion. Si vous cherchez à comprendre pourquoi les élus de tous bords veulent à tout prix des TGV, comme ils voulaient des autoroutes, il y a maintenant 20 ans, c'est la même logique. C'est parce qu'ils disent "pour nous, il faut qu'on puisse faire l'aller-retour à Paris, en TGV dans la journée ou en avion". Les gens d'Annecy vous disent "il faut 4 heures pour aller en train de Paris à Annecy, donc c'est compliqué de faire l'aller-retour dans la journée, c'est trop fatigant, il nous faut quelque chose de mieux". Tout le monde veut son TGV le plus vite possible, y compris à des coûts qui n'ont aucun sens, puisque bien évidemment –je le vois régulièrement au conseil d'administration de RFF– le problème des trains, à la différence des avions, c'est qu'il y a des voies à payer. Un train coûte extrêmement cher à faire circuler, beaucoup plus cher qu'un avion.

Est-ce que ce phénomène pourrait s'arrêter ? Est-ce qu'on pourrait avoir des gens qui diraient "j'arrête de vouloir prendre l'avion". Oui, si nous devenons des ascètes, ce qui est une hypothèse peu crédible. Cela veut dire que notre valeur du temps à partir d'un moment, n'augmente plus. Cela veut dire que nous refusons de passer moins d'un certain temps à une activité donnée. "Je vais voir mes grands-parents ou mes vieux parents, je refuse de ne rester que 10 minutes". Ne me dites pas que vous ne l'avez jamais fait... « Je considère que c'est malhonnête et je vais au minimum passer deux heures avec eux. » Ou quand je viens, je viens pour au moins un week-end. Dans ce cas, j'enlève toutes les autres activités possibles. Si vous êtes capables de le faire, cela veut dire que vous rentrez dans une logique ascétique.

J'ai un ou deux de mes collègues qui le font. Ils m'ont dit "ce n'est pas compliqué : le mail, c'est une heure par jour ni plus ni moins. Ni plus, parce que plus j'envoie des mails, plus j'en reçois, ni moins, parce que si je ne réponds pas, je ne suis pas dans la course". C'est la logique des dotations fixes "je dois passer du temps avec les enfants. Je planifie au début de la semaine sur mon agenda, les plages que je veux passer avec mes enfants ; elles sont intangibles, et pendant que je suis là, je ne vais pas téléphoner, regarder mes e-mails ou aller me balader sur Internet, je suis avec les enfants". Très, très dur ! Si vous y arrivez, vous me le direz !

C'est une vraie question car nous serons confrontés à ce problème de zapping permanent, et les jeunes y sont encore plus confrontés que nous. On arrive encore à résister en France. On arrive à garder à peu près le repas en famille avec les enfants, le soir. Aux Etats-Unis, c'est fini depuis longtemps, parce que c'est du temps perdu. Sur une logique d'optimisation, passer trois quarts d'heure en famille autour d'une table, *a priori*, c'est du temps perdu. Ce n'est pas ce que je pense, je vous le dis tout de suite, mais du pur point de vue de la rationalisation, il

vaudrait mieux passer son temps soit à téléphoner avec les copains, soit à aller sur Internet, plutôt que de passer son temps avec ses « vieux »...

Deux petites choses pour finir là-dessus. Globalement, le trafic aérien a résisté aux crises, pour être optimiste. Depuis pratiquement 40 ans, il y a eu les différentes crises pétrolières, la crise du Golfe, le SRAS, l'attaque contre le World Trade Center, et le trafic aérien s'est toujours développé, parce qu'il y a, derrière, les mécanismes que nous avons présentés.

Dans l'ensemble des pays du monde, on va avoir des taux de croissance forts qui vont se ralentir un jour ou l'autre, puisque vous voyez ce que nous dit IATA. L'élasticité de la demande par rapport au PIB est très forte quand les pays sont pauvres, et plus les pays s'enrichissent, plus il y a un phénomène de saturation. Ce qui fait que le trafic aérien, comme les autres, connaîtra un jour, un phénomène de saturation. Je vous rappelle que le trafic automobile en France plafonne, voire diminue légèrement, depuis le début des années 2000, tout simplement parce qu'on substitue les déplacements en TGV ou en avion à des déplacements qui se faisaient en voiture.

Je reviens sur quelques éléments de la libéralisation. Pourquoi, nous les économistes, avons-nous été favorables à la libéralisation ? Pourquoi mes prédécesseurs ont-ils dit aux chefs d'Etat "il faut libéraliser le système" ? C'est parce qu'on leur a dit : les organisations qui fonctionnent contre le marché, il faut en finir, car nous avons besoin de démocratiser le marché du transport aérien. Comme nous devons le démocratiser, on ne peut plus avoir d'organisations qui fonctionnent contre le marché.

Vous avez été, et vous êtes encore aujourd'hui, exactement dans la situation de l'industrie automobile en France, avant la Première Guerre mondiale, quand les constructeurs automobiles gagnaient beaucoup d'argent avec les voitures de luxe et qu'**Henry Ford** commençait à faire des voitures en grande série, avec montage à la chaîne. Des chefs d'industrie français aux ouvriers, tous disaient "Ces Américains font des voitures de mauvaise qualité et bradées ! Nous, nous faisons de la qualité et cette qualité, on va la garder". Evidemment, en France comme ailleurs, il a fallu adopter les chaînes de montage, parce que le produit s'est démocratisé. Donc, fondamentalement, la libéralisation était nécessaire, parce qu'il y avait volonté de démocratiser le service.

L'année de ma naissance, je n'étais même pas né, mon père est allé aux Etats-Unis –il m'a toujours raconté cela avec de l'émotion dans la voix– dans un Super Constellation où on le servait dans des verres, je ne sais même pas s'ils n'étaient pas en cristal, avec champagne à volonté, etc. C'est fini. Vous le pouvez encore si vous avez un très gros pouvoir d'achat, mais reprenons l'exemple du Concorde, si le Concorde a disparu, c'est pour tout un tas de raisons, mais essentiellement parce que le voyage coûtait 10 000 € aller/retour. Ce n'est pas un produit démocratique. Il y a peu de gens qui peuvent se l'offrir.

A partir de là, cela reste un produit de haut de gamme, très limité, et le reste vise à la démocratisation. C'est tout à fait différent, par exemple, d'un Louis Vuitton. Même un smicard peut s'acheter du N°5 de Chanel ou un sac Louis Vuitton. C'est un luxe qui veut se maintenir au niveau du luxe mais qui est destiné à des millions de personnes, alors que le luxe du Concorde était destiné à quelques *happy few*, par définition.

La démocratisation est la menace essentielle. C'est pour cela qu'elle est liée à la croissance. On veut un système démocratisé. On est nombreux dans les aéroports. C'est pénible. En plus, il faut passer les contrôles, on est assis à côté de personnes qu'on n'avait pas forcément envie d'avoir à côté de soi en montant dans l'avion.

La croissance du trafic sur les routes libéralisées est une petite démonstration que dès que l'on a libéralisé certaines routes, immédiatement, la croissance du trafic a été assez forte. Donc,

c'est favorable à ce que nous appelons, nous, les consommateurs, les usagers : l'entrée des nouveaux concurrents, les compagnies low cost, dont M. **Martinez** disait tout à l'heure qu'au début, personne n'y croyait. Evidemment, cela a marché. Elles ont pris une certaine part de marché, notamment en Europe. On est passé de 1,4 à 20 % de parts de marché. Tout simplement, parce que les nouveaux entrants ont des business plans différents.

Les compagnies low cost ont repéré tout de suite que ce qui coûtait cher, c'était que les avions ne volaient pas assez. Il faut donc les faire tourner plus souvent. Ce qui coûtait cher, c'est le personnel et ce qui coûte le plus cher dans le personnel, ce n'est pas les salaires, ce sont tous les à-côtés. Il faut donc éviter que le personnel dorme à l'extérieur, car cela coûte cher. Il faut éviter d'avoir du personnel sur place ; ce qui en termes de service, d'ailleurs, pose parfois des problèmes quand l'avion n'est pas là.

Nous, usagers, c'est très simple : nous déplorons cela. J'ai été à Madrid, l'autre jour, avec easyJet. Evidemment, service déplorable, temps d'attente debout, je n'avais pas payé le *speedy boarding* donc, je suis monté dans les derniers, impossible de caser ma valise. C'était désagréable, mais 29 € pour faire Paris-Madrid, c'est moins cher que le taxi pour aller à l'aéroport ! Vous vous posez des questions. Le retour sur Paris s'est fait avec Air Europa, c'était à peu près pareil, mais la démocratisation amène forcément une sorte de nivellement.

Si vous regardez les RSKO¹, vous voyez que la recette est beaucoup plus faible pour Ryanair, un peu plus élevée pour easyJet. Les compagnies majors, les compagnies à réseau, se retrouvent à un niveau plus important. Le résultat, c'est qu'il y a eu une spécialisation logique de ces firmes. Ce n'est pas la mort des majors ni de Ryanair. J'ai toujours été frappé de voir que dans le monde du transport aérien, on souhaite toujours la mort du partenaire.

J'ai vu les déclarations de **Michael O'Leary** de Ryanair : "easyJet va se casser la gueule, ils vont mourir". J'entendais easyJet dire "Ryanair va mourir". Pourquoi disaient-ils cela ? C'est très intéressant de voir les choix techniques. Ryanair disait "on fait du low cost sur des petits aéroports pour baisser les charges d'atterrissage. On essaie de se faire subventionner en cachette ou pas en cachette du tout". Il y a eu des jugements là-dessus ! Ils disaient "EasyJet se positionne sur les mêmes aéroports que les compagnies majors, donc, ils sont en frontal avec elles, ils vont mourir, disparaître. Il n'y a que le modèle Ryanair qui est valable."

EasyJet disait : "le modèle Ryanair n'est pas valable, parce que sur ces petits aéroports, la progression du trafic est assez vite limitée. Se présenter sur les aéroports comme une compagnie nomade, pas fiable, en disant «je viens si vous donnez des subventions, après, je m'en vais », ce n'est pas du bon business. Le business, ce n'est pas seulement être le prédateur, c'est aussi des relations de confiance avec l'aéroport. Plaçons-nous sur une vision plus longue (voir Genève, Nice, Lyon maintenant) et on va attirer du trafic". Et cela marche.

Ce qui est intéressant, c'est que ni l'un, ni l'autre n'est mort.

On a bien deux types de compagnies et les deux ont leur légitimité, aujourd'hui. Tout simplement parce qu'easyJet ne sait pas faire du vol intercontinental. Ils n'ont pas encore le business plan pour cela, peut-être l'auront-ils un jour mais pas pour l'instant.

Les *networks carriers*, les compagnies majors ont des réseaux intercontinentaux et du *hubbing* pour alimenter ces réseaux qui fonctionnent, bon an mal an, puisque Air France a quand même bien fonctionné dans toute la période de croissance, notamment depuis la fusion avec KLM. La crise actuelle pose des problèmes particuliers mais elle ne remet pas en cause l'existence même de cela.

¹ RSKO : Recette unitaire au Siègre Kilomètre Offert

Par contre, elle peut faire « bouger les lignes » pour reprendre une expression à la mode. Comment ? La compagnie network peut passer un accord avec easyJet ou Ryanair ; soit un accord de partenariat, soit un jeu capitalistique. La SNCF a racheté la filiale de Veolia transport ferroviaire, de même, Air France, KLM ou Lufthansa pourraient peut-être mener des raids boursiers sur certaines de ces sociétés en disant : "on va vous intégrer dans notre société". En disant "avec le hubbing, il faut amener les passagers vers nos vols intercontinentaux, on le fait déjà un peu en TGV et on peut continuer à le faire en TGV là où c'est possible, là où il y a un peu de parts de marché. On peut le faire avec des avions sous notre pavillon mais aussi avec d'autres avions".

S'il y a une chose que je vois changer, dans les années à venir, c'est peut-être cela. C'est de considérer la situation d'Air France pour ses vols européens, toutes les négociations que vous connaissez beaucoup mieux que moi sur comment on baisse les coûts, puisqu'on perd de l'argent sur ces vols et avec une clientèle Affaires qui n'est plus que de 9 %. Comment fait-on pour réaménager notre propre organisation Air France sur ces vols ? Ou, l'autre option –mais encore une fois, ce ne sont pas forcément des options substituables, elles peuvent être complémentaires selon le type de destinations– c'est de passer un partenariat de différentes façons avec des compagnies type easyJet ou Air Europa, en disant "c'est vous qui allez nous faire une partie du hubbing et on se met d'accord avec vous là-dessus". Cela veut dire que les bagages d'un passager qui vient de Madrid et qui va prendre un avion pour Lyon avec Air Europa, soient enregistrés à Madrid et ne soient pas récupérés à Paris pour être remis dans l'avion. Même chose si vous prenez le TGV à Lyon –ce qui n'existe pas actuellement– pour aller à Roissy, il faut que vous puissiez enregistrer le bagage à Lyon. Ensuite, vous ne vous en occupez plus. Ce sont des petits détails tout simples mais très compliqués à mettre en œuvre.

Voilà comment les choses pourraient évoluer, à mon sens, sachant bien sûr que tout dépend de ce qui va se passer. On est sur une tendance de croissance mais si les trafics restent négatifs comme ils le sont actuellement, pendant deux, trois ou quatre ans, la pression sur la compagnie va être beaucoup plus forte que si les trafics repassaient dans le vert dans les deux ou trois années qui viennent ; ce que l'on peut, bien sûr, espérer.

Je vais m'arrêter là pour cette première partie. J'ai suffisamment lancé quelques lièvres pour que l'on puisse discuter ! Je vous remercie.

M. CADOREL.- Merci beaucoup. Monsieur **Martinez**, c'est à vous.