

M. CADOREL.- Bonjour à tous et bienvenue. Je vous remercie tout particulièrement pour votre ponctualité. Après les précédents séminaires, sur les relations du travail et du droit du travail chez Air France et KLM en avril 2006 à Amsterdam, sur la consolidation du transport aérien en juin 2007, ici à Roissy dans cette salle, sur la prévention du stress au travail l'année dernière à Amsterdam, je vous souhaite la bienvenue au quatrième séminaire OMNES Air France/KLM et qui est aussi le 27ème séminaire d'OMNES Air France.

Je souhaite la bienvenue à nos amis syndicalistes néerlandais et français, également au nom du Works Council de KLM, représenté par **Huib den Ouden** comme de la part du conseil d'administration d'OMNES et de ses 18 administrateurs. Que les administrateurs d'OMNES présents aujourd'hui, lèvent la main afin que les participants puissent mieux les identifier.

Je vous remercie de la fidélité que la très grande majorité d'entre vous témoigne à OMNES, tout spécialement nos amis syndicalistes de KLM qui sont devenus, au fil de nos manifestations, des inconditionnels de nos rendez-vous, et bien sûr nos syndicalistes d'Air France et leurs successeurs qui participent à l'aventure d'OMNES depuis 1995.

Je salue bien évidemment les nouveaux venus dans cette salle qui découvriront qu'OMNES est avant tout un lieu de convivialité et d'échanges entre syndicalistes d'Air France et de KLM qui, s'interrogeant sur des questions d'actualité, souhaitent, grâce à l'éclairage d'experts, découvrir, apprendre et confronter leurs réflexions.

Le seul but d'OMNES, vous le savez tous, c'est d'obtenir une plus grande efficacité du mouvement syndical en tissant des liens entre les femmes et les hommes, ce qui impose comme préalable l'écoute et le respect de chacun au travers des convictions qu'il défend.

Comment a été élaboré ce séminaire ? Je ne vous apprendrai rien en vous disant : tous ensemble. J'espère que vous apprécierez la cohérence des interventions et cette alternance entre les exposés de nos amis néerlandais et français, tous reconnus au niveau de leur expertise, et qui se succéderont à ce micro.

Il me semble maintenant superflu de vous justifier ce thème du séminaire "conséquences et perspectives de la crise dans le transport aérien", tant les conséquences de cette actualité s'imposent chaque jour plus durement dans nos quotidiens respectifs.

Si certains de nos séminaires nous ont éclairé sur l'aspect cyclique des crises auxquelles notre industrie est confrontée, force est de reconnaître que nous affrontons dorénavant la première crise financière et économique de dimension mondiale. Urgence oblige, nous avons préféré axer ce séminaire sur la problématique et les réflexions sur les court et moyen termes uniquement, tant le reste nous semble superflu actuellement.

Vous vous souvenez que nous avons inauguré le séminaire sur la consolidation du transport aérien, il y a deux ans, avec **Jean-Cyril Spinetta**. Il nous fera l'amitié de venir demain, en fin d'après-midi. Aujourd'hui, c'est un membre de la Direction générale de KLM qui a la charge d'ouvrir ce séminaire. Je vais passer la parole à **Bob van der Wal** qui est, pour nos amis français, mon alter ego à OMNES KLM, et qui va intervenir pendant ces deux jours à mes côtés. Il va donc vous présenter notre premier intervenant, M. **Jan Ernst de Groot**, directeur de KLM. Que nos amis néerlandais veuillent bien m'excuser pour la prononciation de leurs noms !

J'espère que vous prendrez autant de plaisir que nous en avons pris à préparer ce forum et je vous souhaite un excellent séminaire !

M. VAN DER WAL.- Merci, Philippe. Bonjour à tous. En effet, Philippe et moi allons essayer d'être en symbiose pendant ces deux jours. Tu as très bien prononcé **Jan Ernst de Groot**. Je sais que cela peut paraître très difficile mais ce n'est pas si difficile ! **Jan Ernst de Groot** est Directeur exécutif de KLM. Il va nous parler de la situation actuelle de notre compagnie, ses perspectives d'avenir et les développements futurs.

Je lui donne directement la parole.

**ETAT DES LIEUX DU TRANSPORT AERIEN EN 2009 (EUROPE/USA/ASIE) –
IDENTIFICATION DES PROBLEMATIQUES ET CONTRAINTES PESANT SUR LES TROIS
METIERS DE NOS COMPAGNIES**

Jan Ernst de GROOT
Directeur de KLM

M. DE GROOT.- Bonjour, Mesdames, Messieurs, chers collègues. Nous avons fêté il y a une semaine le cinquième anniversaire de notre rapprochement AF/KLM. Ceci me rend fier, indépendamment de la crise.

D'ailleurs, je trouve que c'est un véritable honneur de pouvoir être présent ici et d'évoquer les défis auxquels nous sommes confrontés en tant que compagnie aérienne. Je vais vous parler en particulier de KLM, des Pays-Bas, et comment nous pensons pouvoir résister à cette crise et nous en sortir.

Comme mon collègue vient de le dire, je suis directeur chez KLM. Nous fonctionnons statutairement avec une Direction collégiale de trois personnes : **Peter Hartman, Frédéric Gagey**, et moi-même.

La crise dans laquelle nous nous trouvons actuellement n'est pas la première subie par les compagnies aériennes. Vous en avez l'habitude car vous faites partie d'une industrie qui essuie les tendances mondiales. C'est un élément positif, car nous pouvons suivre en effet tout ce qui se passe dans le monde mais nous subissons également les conséquences très aiguës de ses crises. Je vais essayer de vous expliquer comment nous pouvons résister en tant qu'entreprise et ce que nous devons faire, non pas uniquement pour survivre à cette crise mais également pour en sortir gagnant. C'est à dire, prendre les mesures adaptées nécessaires et pas celles qui sont erronées.

Quel est le problème ? L'année dernière, nous avons un sérieux problème de coût du pétrole qui était à 150 dollars le baril. C'était énorme. Entre-temps, après une chute importante de son prix, nous payons aujourd'hui 57 \$ pour le même baril, et même avec sa récente augmentation, on ne peut que constater cette différence très significative. C'est ainsi que l'année dernière, nous avons réussi à maîtriser nos augmentations de coût et trouvé une solution pour y remédier.

Le problème actuel correspond à la faiblesse de la demande et nous enregistrons d'ailleurs cette baisse de clientèle. Nous sommes comme « sur du sable mouvant ». Nous affrontons non seulement un problème de coût, même si le baril est bas, mais qui se double du fait que nous ne pouvons pas nous développer. Cette baisse de la demande, identifiée pour Air France et pour KLM, l'est également pour toute l'industrie, ce que confirme l'AEA¹. Nous constatons que le nombre de passagers diminue de façon draconienne comme encore plus le fret, à l'image de la décroissance du transport de marchandises par route comme par mer.

¹ AEA : Association of European Airlines

En ce qui concerne le transport des passagers, il faut savoir que le nombre de ceux qui étaient les plus lucratifs pour nous, diminue. Cette baisse concerne autant la classe affaires que la classe économique. Quand on parle entre collègues de différentes sociétés, on observe que les restrictions économiques se généralisent partout. Leur priorité demeure d'économiser avant tout sur le budget voyage et il y a d'ailleurs une forme d'interdiction de vol chez tous nos grands clients. C'est dommage, parce que c'est justement eux qui nous font vivre !

Même si nous avons l'impression que cette courbe rouge s'est stabilisée, nous constatons que la stabilisation s'établit à un niveau très bas, inacceptablement bas d'ailleurs, et ceci est intenable à long terme.

En guise de réaction, qu'ont fait les compagnies aériennes ?

Elles ont adapté leur production à la baisse de la demande comme n'importe quel commerçant le ferait. Ceci signifie donc économiser sur ses frais variables, comme sur la facture globale du carburant. Nous acquittons aussi moins de taxes aéroportuaires malgré le fait que beaucoup de coûts fixes demeurent, comme le coût de l'avion, du personnel, et surtout les frais y afférant.

Ensuite, notre grand défi consiste à ne pas faire augmenter nos coûts unitaires. Comment l'éviter ?

Dans notre vie quotidienne, nous voyons bien que le coût de la vie augmente régulièrement. Pour le client, le collaborateur etc., tout augmente, mais le problème, c'est qu'en absence de croissance, une compagnie aérienne ne peut plus maîtriser ses coûts. Cela signifie simplement que les coûts unitaires augmentent face à une demande de transport qui diminue et qu'il y a au final, moins de kilomètres/passagers effectués à répartir sur le coût global.

Voici des chiffres importants sur cette diapositive : en neuf mois, nous avons débuté avec une croissance de 5 % pour aboutir à une décroissance de 5 %. Imaginez-vous dans votre ménage organiser votre budget sur une augmentation de votre salaire de 5 % et finalement neuf mois après, gagner 5 % en moins par rapport à la donnée de départ, alors que vous avez fait des projets en vous basant sur la croissance de vos revenus ! C'est à ce niveau-là que se situe le stress...

Outre la réduction de la capacité, il faut également maîtriser les coûts, les liquidités, c'est très important et nous le faisons comme toutes les autres sociétés. C'est-à-dire que face à l'introduction par les autres sociétés d'une interdiction de vol, nous allons également devoir prévoir la maîtrise des coûts. Est-ce que nous n'allons pas devoir réduire nos investissements ? Les investissements des avions se limiteront à ce qui sera strictement nécessaire. Tout ce qui est au-delà de l'obligatoire sera supprimé. Est-ce possible à réaliser ?

Oui, mais d'un autre côté, il faut penser aux investissements, car nos clients deviennent de plus en plus exigeants. Au fond, il faut travailler sur mesure, réagir à temps, et ne surtout pas sur réagir ni exagérer, mais s'adapter continuellement, être prêt pour le « retournement de situation », car un jour, la demande de transport aérien reviendra. Il ne faut pas démanteler le « business model ». On ne doit pas vendre ses avions, ni licencier son personnel, parce que la demande repartira et il faudra être prêt à réagir. Cette diapositive vous donne les exemples des différentes réactions de compagnies aériennes dans le monde entier.

Les grands réseaux internationaux ont donc pris des mesures pour adapter leurs capacités. Certaines routes sont supprimées : SAS arrête Seattle comme Finnair le fait pour Santiago. Ces compagnies aériennes se trouvent aussi dans une situation intenable, ce qui est pour nous un avantage parce qu'elles nous offrent ainsi une opportunité de pénétrer ces marchés.

Il n'y a pas uniquement l'augmentation des coûts, mais également le problème des recettes. Certaines compagnies continuent à croître, comme easyJet, Ryanair, les compagnies du Golfe qui ont bien sûr augmenté leur flotte ces dernières années mais doivent quand même diminuer leurs capacités. Elles devront remplir leurs avions et cela nous préoccupe également !

Ensuite, d'autres compagnies moins grandes sont en péril aigu comme SAS, Finnair, TAP, etc.

Cela nous amène au problème structurel dont je voulais vous parler : la transition de toute l'aéronautique européenne. Comme nous le voyons dans l'industrie automobile ou dans d'autres industries, il ne s'agit pas uniquement de survivre, il faut penser également au long terme. Les plus petits ont de véritables problèmes, car ils n'ont pas la dimension adéquate, cette réserve indispensable à encaisser les premiers coups.

Il y a quatre problèmes majeurs : d'abord, la chute de la demande de transport, deuxièmement, le prix du carburant qui diminue, alors que nous sommes liés pour l'achat de ces carburants par des contrats à long terme, cela veut donc dire que temporairement, nous subissons un handicap. Troisièmement, la volatilité des cours de change, avec des conséquences énormes. Enfin, les financements sont devenus plus difficiles à trouver.

En ce qui concerne les conséquences, on peut se demander si on retrouvera un jour, le même nombre de clients et s'ils dépenseront autant qu'avant ? Allons-nous voir changer le comportement des passagers face au voyage, en particulier chez la clientèle la plus rémunératrice ? Va-t-elle continuer à voyager par avion, comme nous avons l'habitude de la voir faire ? C'était une clientèle sur laquelle nous nous étions focalisés. Qu'en est-il du pouvoir d'achat du client, à court, moyen et long terme ? Certains clients n'ont, pour l'instant, pas encore de problèmes mais sont quand même déjà préoccupés... Quand on lit le journal, le mot "crise" se trouve à toutes les lignes. Quand on allume la télévision, on n'entend parler que de la crise ! C'est un cercle vicieux et quelque part aussi, un emprisonnement psychologique !

Ensuite, à plus long terme, il y aura un problème de pouvoir d'achat face à l'augmentation du coût des nécessités de base. L'alimentation augmentera, la santé publique également, les soins, l'environnement, l'énergie, etc. Ce sont des piliers de notre société qui ne cessent d'augmenter, mais bien sûr, ce sont des choses que nous avons anticipées avant que la crise financière ne déferle.

Bref, nous nous trouvons dans une situation intenable, sans savoir combien de temps cette période pourra durer ? Il y a trois scénarii en général, mais vous aurez tout à l'heure des orateurs excellents qui vont sans doute vous donner des explications bien plus précises que moi.

Certains pensent que cela durera un an et demi, d'autres plus de 3 ans ou 5 ans. Dans le scénario le plus positif, nous prévoyons qu'après une courte période, nous allons retrouver une situation stable tant en termes de seuils que d'évolution de notre modèle économique.

En tout cas, le scénario le plus pessimiste prédit une situation protectionniste par excellence, où toute solution sera douloureuse. La conséquence conduira à freiner la globalisation du secteur par des décisions très peu stabilisantes sur le long terme.

Quand on fait partie de la Direction d'une compagnie aérienne, comment doit-on réagir par rapport à ces scénarii ?

Je crois que c'est un exercice d'équilibriste. Nous subissons surtout cette incertitude venant de l'extérieur et qui nous est imposée, comme à nos passagers. Mais d'autre part, nous sommes conscients de nos atouts comme de la force qu'ils représentent au travers de notre fusion. Nous possédons des compétences énormes. Comment peut-on les utiliser pour non seulement survivre à cette crise mais également nous renforcer afin d'être plus forts après ?

En ce qui concerne cette incertitude, je crois que certains éléments ont directement trait à la crise économique, et d'autres font plutôt référence à nos caractéristiques structurelles. Grâce à une meilleure compréhension de la crise, nous constatons qu'un certain nombre de déviations des éléments systémiques profonds sont à l'origine de la crise. Il faut, dans le cadre de notre réaction, tenir compte de ces éléments. Après les réactions à court terme que je viens d'évoquer, je dois insister sur l'importance de maîtriser et sauvegarder notre trésorerie.

Nous voulons saisir les opportunités, ouvrir de nouvelles destinations, offrir d'autres services à la clientèle et continuer à chérir le client, car c'est le client notre cœur de cible, notre force motrice. Si le client ne continue pas à dépenser, ce sera la fin de notre système commercial !

Ensuite, il faut être innovateur parce que si nous survivons aujourd'hui et demain, n'oublions pas qu'il y aura également l'après-demain. Il faudra également être prêt à l'affronter !

Je voudrais maintenant aborder l'anticipation de ce long terme, parce que subir cette tension permanente est assez difficile à gérer lorsqu'on a déjà éprouvé cette énorme pression du court terme envers la société et ses citoyens, comme sur notre compagnie et ses personnels. Les trois grands systèmes Oneworld, Star, Skyteam, défendent les mêmes passagers. Ces mêmes réseaux vont défendre leurs propres intérêts et développer fortement leur concurrence interne. Les compagnies low cost sont également en train de fusionner entre elles. Southwest Airlines prévoit de nouvelles routes en façonnant ses propres réseaux. Ils sont également devenus nos nouveaux concurrents. Je crois que le professeur **de Witt** en parlera cet après-midi.

Ensuite, sur terre, nous faisons également face à la concurrence du TGV qui empiète sur notre marché pour beaucoup de raisons mais je crois qu'un conférencier en parlera également. C'est une pression que nous ressentons actuellement, mais plus en France qu'aux Pays-Bas. Enfin, il y a les interventions des autorités politiques et administratives sur notre industrie. Cela a toujours été le cas, et cela ne changera pas, mais je crois que ces ingérences devront être plus ciblées.

Finalement, nous nous trouvons dans une chaîne de valeurs, une chaîne aéronautique qui au fond n'est pas encore complètement stabilisée. C'est une chaîne dans laquelle nos fournisseurs possèdent une position monopolistique.

Pensons aux aéroports, que ce soit ADP ou Schiphol, c'est du pareil au même ! Pensez, par exemple, au contrôle du trafic aérien, aux constructeurs d'avions. Nous sommes des centaines de compagnies aériennes mais je crois qu'il n'y a que deux constructeurs majeurs dans le monde, peut-être trois mais c'est tout. Cela fait augmenter la pression de négociation et réduit au final notre rentabilité.

Ensuite, nous opérons dans un système où les fournisseurs fonctionnent avec une facturation intégrale des dépenses "*full cost recovery*". Les taxes que nous payons aux aéroports et à la régulation du trafic doivent compenser leurs frais. Cela signifie qu'en temps de crise, moins nous volons, plus nous payons par vol. C'est ce que nous estimons un système « pervers ».

Sur cette diapositive, vous voyez où se situent nos plus grands fournisseurs de prestations de services aéroportuaires dans le monde. Dans le top 30 des aéroports les plus chers dans le monde, 22 sont européens. Dans une économie qui se globalise, les compagnies aériennes ne sont pas les seules à être confrontées à un problème mais toute l'Europe.

Si nous voulons entrer en concurrence avec le Golfe, l'Asie, l'Inde, l'Amérique, nous avons un problème spécifique de coûts. Voici Air France/KLM et ses fournisseurs monopolistiques : nous nous trouvons trop à gauche de ce diagramme. Vous voyez ici le trafic aérien dans les différents pays, aussi bien aux Pays-Bas qu'en France, avec la même constatation de tarifs très élevés. Par exemple, nous avons vu récemment que pour les services de contrôle de

navigation aérienne, il était envisagé une augmentation de tarifs de 10 %. Nous avons même menacé de ne pas la payer, et on verra bien ce qui se passera mais on ne pourra tout simplement pas l'assumer financièrement.

Qu'est-ce que cela cache ?

Voilà la chaîne des valeurs et des coûts du transport aérien. Vous découvrez comment tous les fournisseurs travaillent avec nous. En premier, cette flèche blanche indique que c'est à nous de « prêter » ces services (GDS, Galileo, etc.) aux clients. Puis s'additionnent les constructeurs, les sous-traitants, les sociétés de restauration, les contrôles aériens, les contrôles aéroportuaires. Ce sont des éléments importants. Mais que veut dire ce diagramme ? Il vous indique le taux de rendement sur les capitaux investis, "*Weighted Average Cost of Capital*"², cela vous donne le niveau à partir duquel vous pouvez récupérer votre capital investi. On nous prête de l'argent pour pouvoir investir et nous espérons pouvoir ainsi augmenter nos bénéfices. Cette création de valeur n'existe qu'à partir de ce niveau de WACC. Tout ce qui est en-dessous ne crée pas de valeur, même si c'est au-dessus de zéro.

Nous constatons que les compagnies aériennes se trouvent toujours en dessous de cette ligne de WACC. Cela signifie que jusqu'à présent, nous n'avons pas pu récupérer les intérêts sur les capitaux investis. Ensuite, quand on observe la structure de cette chaîne de valeurs et de coûts, nous voyons que les parties qui les composent sont monopolistiques, oligopolistiques, sauf les compagnies aériennes...

On pourrait ainsi remarquer que nos fournisseurs veulent nous vendre de nouveaux produits, que ce soit des moteurs d'avion ou autres innovations, mais ne s'inquiètent surtout pas que l'on ne génère pas de bénéfices. Ce n'est pas vraiment une vision positive !

Voilà pourquoi nous avons au niveau de l'AEA commencé à prévoir un calendrier sur le long terme afin de développer cette chaîne de valeur. Autrement, la visibilité des compagnies aériennes sera difficilement envisageable à plus longue échéance, faute de structure adaptée. Les autorités ont commencé par libéraliser les compagnies aériennes en leur imposant le marché libre, mais sans pour autant libéraliser les autres maillons intermédiaires. Bien que ce plan ne soit pas totalement finalisé, nous souhaitons néanmoins essayer d'établir un équilibre.

Voilà ce que nous étions en train de faire avant que la crise n'arrive. Nous étions en phase de planification de l'évolution à long terme, à savoir : une industrie fragmentée avec des compagnies nationales complètement réglementées, pas toujours efficaces au niveau environnemental, que nous voulions convertir en une industrie plus consolidée. Par exemple, offrir avec notre grande organisation d'Air France-KLM ou de Skyteam, une présence plus globale de façon déréglementée, sur un marché libre. Nous devons continuer à croître, indépendamment des frontières économiques, en étant durables au niveau environnemental.

Alors quel est l'effet de cette crise ?

Cela nous préoccupe énormément, indépendamment des mesures à prendre sur le long terme, car il semble que nous retournons de plus en plus vers une forme de protectionnisme qui ralentira temporairement cette conversion que nous étions en train de mettre en œuvre.

Que doit-on faire ?

Le problème, c'est que nous sommes confrontés à un cocktail médiatique et politique qui nous oblige à prendre des décisions à court terme. Il y a donc un risque de connaître une rétrogradation de niveaux.

² WAAC ou CMPC en français : coût moyen pondéré du capital

On constate une consolidation qui s'effectuait vers un grand Skyteam qui pouvait opérer au niveau mondial sur des marchés libres. Nous voulions un « *single sky* » européen où nous n'avions plus de frontières non seulement sur terre mais dans le ciel. Il y avait la planification des « *open skies* » entre l'Europe et les autres continents, offrant la possibilité aux compagnies aériennes de proposer des prix d'un niveau opportun, adapté aux demandes des clients. Nous nous acheminions vraiment vers un système économique international permettant au transport aérien d'être plus durable, qui aurait possédé également une chaîne de valeurs plus équilibrées. Puisqu'on constate maintenant que la tendance s'est inversée, on ne peut qu'énumérer certaines des conséquences catastrophiques qui devront en découler.

La Commission européenne a par exemple, renforcé son examen sur les alliances. Elle a réalisé depuis 2000, une étude sur Skyteam dans un marché dynamique où tout est instable, accentué par une forte volatilité. Nous ne pouvons pas vivre sereinement avec cette incertitude permanente. L'examen de la Commission dure depuis neuf ans pour vérifier si Skyteam est légal ! En même temps, nous subissons des examens antitrust dans un monde qui était justement en train de basculer d'un univers complètement régulé vers une dérégulation totale.

Un autre exemple de situation complexe, voire même contradictoire, s'illustre par l'obligation pour les compagnies aériennes de se concerter avant de signer des accords avec les autorités japonaises, alors que cette pratique est interdite en Europe. Tout cela est bien difficile à gérer ! D'autre part, en ce qui concerne l'Europe et les Etats-Unis, nous sommes confrontés à un manque de capitaux pour notre industrie. Il faut vraiment qu'une réglementation plus souple soit autorisée pour qu'il y ait davantage d'investissements, en particulier pour les vols transatlantiques, à l'image d'un marché libre. Vous savez que la législation américaine limite les prises de participation au capital de leurs entreprises à 25 % pour les compagnies étrangères. C'est la raison pour laquelle les compagnies aériennes ont créé des structures intermédiaires avec les alliances qui permettent de mieux fonctionner face aux clients. Elles ont d'ailleurs reçu une immunité antitrust des autorités américaines.

Mais depuis peu, le nouveau gouvernement américain, en tout cas le congrès, se demande s'il ne serait pas nécessaire de supprimer toutes ces immunités.

Imaginez ce qui va peut-être se passer. Cela fait dix ans que nous avons une collaboration très étroite avec Delta Airlines et Northwest, qui rend des services adaptés à la demande des clientèles. Bientôt, ce sera impossible ! En d'autres termes, on ne sait pas exactement ce que veulent les autorités. Veulent-elles un marché libre ou pas du tout ? C'est un peu dérangeant, car selon l'accord, l'année prochaine, la seconde phase de la convention « *open sky* » signée entre l'Europe et les Etats-Unis devrait entrer en vigueur.

Selon les accords d'origine, il était prévu que si cela ne se faisait pas, il fallait à nouveau supprimer la première phase, conduisant les compagnies continentales à un retour à la case départ. On n'imagine pas les conséquences qui pourraient en découler. Plutôt que de prendre des mesures durables, utiles, nous voyons que les autorités ont plutôt tendance à opter pour le court terme, à s'occuper de la préoccupation du moment, tout simplement pour répondre à la préoccupation immédiate du citoyen au travers de l'environnement et de tous les thèmes actuels. Je crois que cela n'apportera aucun avantage à long terme et qu'on doit penser aux avantages durables face à l'avenir.

Ici, vous voyez un schéma où nous lançons vraiment un appel aux autorités européennes pour qu'elles réagissent de façon opportune à cette crise. Vous voyez la liste des thèmes principaux des législations actuelles. Dans quelques semaines, nous allons encore avoir des élections pour le parlement européen. Je ne sais pas ce qu'il en est pour la France, mais avec mes collègues néerlandais, nous avons un sentiment mitigé sur le parlement européen, parce qu'il

est difficile de bien s'imaginer ce qu'il représente. Il ne faut pas oublier que pour Air France et pour KLM, 75 % de la législation au niveau du transport aérien émane de Bruxelles. Il est donc d'une importance cruciale que Bruxelles maîtrise et termine dans les temps ce calendrier qui était prévu de longue date !

Autre point que j'ai mentionné, c'est que nous devons continuer à faire la différence entre les compagnies low cost et les compagnies réseaux, parce que ce n'est pas du tout pareil, c'est comme si on « mélangeait les torchons et les serviettes ». Cela signifie également qu'il doit y avoir un traitement différencié avec des législations différentes. Les compagnies low cost réagissent en disant qu'elles sont discriminées, mais je crois que c'est plutôt le contraire ! Quand des choses inégales sont traitées de façon égale, c'est alors qu'on parle de discrimination, aussi bien pour la législation sur les créneaux, sur l'atterrissage ou les mesures environnementales.

L'exemple des créneaux nous a permis d'observer que les autorités européennes avaient assoupli leurs règles pour que nous puissions réagir de façon adéquate au problème de la crise.

Il y a toujours le risque de la législation prise à partir d'incidents tant au niveau national en France, aux Pays-Bas, aux Etats-Unis, mais également au niveau européen. Nous sommes confrontés à trois thèmes : le consommateur, la sécurité, et l'environnement. Ce sont des thèmes populaires utilisés par des populistes. C'est-à-dire que lorsque les législateurs se focalisent lourdement sur ces trois thèmes, ils perdent de vue nos priorités et nos objectifs stratégiques.

Voilà ce que nous avons demandé à l'Europe : nous ne voulons pas d'intervention des Etats et nous souhaitons de véritables règles. Nous sommes une compagnie forte qui désire que les règles du jeu soient les mêmes pour tous et que la stratégie soit finalisée et appliquée. Nous recherchons également une concurrence loyale, aussi bien au sein de l'Europe qu'avec le reste du monde.

Je viens de vous parler des compagnies du Golfe qui fournissent un exemple illustratif. Il faut que l'environnement et l'aspect social soient inclus, permettant ainsi à l'Europe de se défendre au niveau concurrentiel. On ne peut pas se permettre, pour aucun de ces thèmes, de se trouver du mauvais côté de ce diagramme, c'est-à-dire du côté onéreux, sinon nous allons tout simplement nous exclure nous-mêmes du marché !

Voici un cas de figure néerlandais que mes collègues nationaux connaissent bien puisqu'ils se sont occupés de ce problème aigu. Il y a un an, les Pays-Bas ont introduit une taxe sur les billets d'avion comme si le marché européen n'existait pas. Nous avons un marché libre européen et les Pays-Bas faisaient comme si le transport aérien était un marché national. Les tarifs d'imposition allaient jusqu'à 45 € par passager pour des vols transcontinentaux. Vous savez que les Néerlandais sont assez avarés... Qu'ont-ils fait pour contourner ce problème ? Ils ont traversé la frontière puisque les distances sont très faibles, et pris leur vol de l'autre côté de la frontière !

Cette taxe nous a fait perdre un million de passagers qui s'envolaient d'un aéroport néerlandais, conduisant un des aéroports transfrontaliers, juste au-delà de la frontière, à connaître une croissance de 300 % ! Là, je parle uniquement de la croissance en passagers néerlandais, donc, un effet économique négatif mais également un élément environnemental négatif.

A gauche, vous voyez la diminution du nombre de passagers. Toutes les compagnies, en octobre l'année dernière, ont fortement subi la crise économique, mais chez nous, la baisse a commencé dès le 1er juillet, tout simplement parce que la taxe aérienne venait d'être

introduite. Mais grâce aux efforts du conseil de surveillance de KLM mais également des autres compagnies aériennes et des autres industries, comme l'industrie du tourisme et les industries indépendantes qui nous ont aidés, nous avons pu influencer les autorités, et cette taxe sera bientôt retirée. Vous voyez donc les conséquences de la prise de mauvaises décisions.

Une proposition de loi a été également déposée, qui a pour nom "*émission commerciale*". Je vais vous en parler. Son but est de rendre le transport aérien plus propre selon le principe exposé ici. Il signifie que l'émission en CO₂ du transport aérien sera limitée à certains plafonds avec acquisition de droits pour chaque dépassement. En même temps, on voit que ce plafond sera diminué progressivement, ce qui donnera une acquisition de droits toujours plus importante. Nous avons déjà ce marché du CO₂ qui revient environ à 10 € par tonne de CO₂. C'est un *incentive*³ financier aux compagnies aériennes pour les inciter à devenir les plus propres possibles.

Il y a deux erreurs dans la réflexion, même si l'idée est bonne.

La première erreur, c'est que cela ne va pas nécessairement déboucher sur un transport aérien plus propre. On peut nous stimuler, mais nous ne produisons rien. Nous utilisons des avions qui sont construits par d'autres et des carburants qui sont également raffinés par d'autres. Ce n'est pas au conducteur de voiture d'acquérir des droits d'émission, mais au constructeur automobile de le faire. Lorsque vous roulez en Peugeot ou en BMW, ce sont les constructeurs de votre véhicule qui doivent payer cette taxe en fonction de leurs efforts à rendre la voiture plus propre. Nous ne sommes pas producteurs mais utilisateurs et ce système me semble donc un peu injustifié.

Voyons ensuite les coûts que cela représente, ces derniers s'avèrent très importants pour KLM. Normalement, cette loi sera introduite au 1er janvier 2012 et représente un coût supplémentaire de 100 millions d'euros. Pour le groupe Air France/KLM, dans la période 2012-2020, on parle de 2,5 à 3 milliards d'euros de coûts supplémentaires ! Vous allez sans doute vous demander s'il sera possible de récupérer une partie de ces coûts au travers de notre clientèle. Est-ce que le client va être d'accord pour nous aider à financer le système, à rendre plus propre le transport aérien ? Peut-être...

La deuxième erreur lorsque cette réglementation se sera généralisée dans notre système européen, c'est que le client sera conduit à arbitrer. Le passager qui veut prendre l'avion pour aller des Etats-Unis en Inde doit transiter par Amsterdam ou Paris. L'Europe prévoit une taxe importante imposée à l'intérieur de tout le territoire européen. Le passager sera alors plutôt tenté d'utiliser un autre hub, par exemple dans les pays du Golfe. Vous savez qu'il y a maintenant des mégas hubs qui peuvent traiter jusqu'à 20 millions de passagers par an, quasiment le triple de ce que nous faisons actuellement à Schiphol. Nous sommes un acteur mondial dans un marché globalisé. Le CO₂ est aussi un problème global. Si les mesures ne sont prises qu'au niveau local ou national, au niveau des Pays-Bas par exemple, nous n'obtiendrons non seulement aucun gain environnemental mais en plus, nous assisterons à une recomposition du marché.

Si l'Europe est sur la voie du marché libre, on ne doit pas pour autant ignorer les répercussions de cette mesure pour défendre notre avenir. En ce qui concerne ce projet, le mois de décembre sera crucial !

A Copenhague, se tiendra la prochaine conférence sur le protocole de Kyoto, où nous nous mettrons d'accord sur l'approche environnementale et la mise en œuvre de Kyoto 2. Mais le

³ incentive : encouragement, stimulation

problème environnemental connaît une autre dimension car les transports aérien et maritime y sont maintenant inclus. Pour Air France-KLM, il est important qu'à Copenhague soient signés des accords internationaux sur la durabilité environnementale. Lorsqu'on parle du commerce des émissions, ETS⁴, nous souhaitons obtenir un système international efficace, ouvert et monnayable, et bien sûr contribuer à rendre plus propre le transport aérien. Si nous sommes vraiment intéressés par la durabilité du transport aérien, cette stratégie que nous avons développée s'appliquera au moins jusqu'à 2030, 2040, sans doute 2050, car bien sûr, nous ne pouvons pas réduire fortement notre niveau de CO2 du jour au lendemain. D'autres éléments entrent en ligne de compte et nous obtiendrons de meilleurs résultats avec les nouvelles générations d'avions.

Sur le sujet des biocombustibles, ce kérosène alternatif généré sur la base de produits alimentaires ou d'autres produits au CO2 neutre, Air France et KLM figurent comme des pionniers. Nous voulons intégrer ces nouvelles technologies vertes et nous souhaitons aboutir, dans le *single sky*, à des mesures qui soient vraiment durables. L'ETS n'est qu'un début, c'est un *incentive*, mais sur le long terme, il faut que les produits que nous utilisons soient durables. Il faut donc ne plus perdre de temps.

En ce qui concerne la taxation des vols, elle n'est pas prévue avec cette stratégie parce que pour l'instant, cette taxe n'a généré que des effets négatifs. Entre-temps, avec l'application du *single sky*, un vol KLM Zurich/Amsterdam devrait nous permettre de récupérer 8 minutes de vol, représentant l'équivalent de 1,3 tonne de CO2 ou encore 290 heures de vol par an. Cela veut dire 2 800 tonnes de CO2 sur une base annuelle, qui pourraient se généraliser sur d'autres parcours de vol.

C'est très bien que la deuxième phase du *single sky* ait été approuvée mais elle n'est pas pour autant concrétisée. Nous n'achèterons donc pas de droits de CO2 en l'état actuel pour faire des ronds dans le ciel, et nous attendrons que le contrôle aérien démontre son efficacité.

J'en arrive aux conclusions.

Nous ne devons pas uniquement nous focaliser sur la crise, et notre approche de cette crise ne peut être contraire aux mesures à long terme nécessaires pour que cette industrie soit fondamentalement saine. Cela signifie que les différentes pierres de nos fondations doivent être vérifiées et maîtrisées.

Nous devons tenir compte du client. Que veut-il ? Pour l'instant, le client voit que cela va vite, que c'est chaotique et confus. Nous avons cette médiatisation globale qui nous a confrontés à l'épidémie de grippe, ce qui ne rend pas les choses plus faciles. Nous devons guider le client dans ce monde toujours plus complexe et offrir un produit simple. Cela ne veut pas dire qu'il ne doit pas être luxueux mais il doit être simple de conception. Lorsqu'on parle de durabilité, on doit se demander ce que veut le client. Pour lui, il est important que le transport aérien soit protecteur de l'environnement. Lorsqu'il fait sa réservation sur Internet, il peut voir son émission de CO2 et aller ensuite sur un site qui lui permet de compenser cette émission.

Notre objectif est d'avoir une émission zéro, mais en attendant, la compensation de ce niveau de CO2 n'est pas un mauvais système. Du côté du client, nous pouvons simplifier les choses. Pourquoi le déranger avec une demande de compensation ? Lorsque le client pense que c'est important, il faut tout simplement l'intégrer dans le prix.

Cela nous coûte 100 millions par an. Je ne sais pas si c'est le moment de le faire mais il faudrait prendre une décision, parce que je crois que ce sont des éléments qui doivent être intégrés dans le système. Lorsque je vais acheter un verre, une caméra ou une chaise dans un

⁴ EU ETS : European Union Emissions Trading system : Marché européen de permis d'émissions de CO2

magasin, j'attends de cet article qu'il soit sûr, propre et neutre par rapport à l'environnement. C'est cela, l'avenir. Nous devons réfléchir à rendre les choses plus simples pour le client en continuant à investir et à innover au niveau global.

Nous évoluons dans un système réseau dans lequel nous sommes performants et nous entendons continuer à l'être. Cela signifie qu'il faut absolument renforcer notre présence en Russie, en Chine, mais également aux Etats-Unis où nous avons le partenaire le plus fort qu'on puisse imaginer. Ensemble, aux côtés de Delta, et sans évoquer également l'Italie, le quatrième marché européen se révèle essentiel.

Il faut que nous ayons des coûts concurrentiels et que nous soyons agiles dans nos offres. Agiles, cela veut dire réactifs par rapport à la volatilité qui existe et qui existera pendant un certain temps, que ce soit le cours de change, le prix du combustible ou la demande de voyage. C'est cela l'avenir, pas uniquement pour le transport aérien mais sans doute pour toutes les sociétés et les particuliers, avec des hauts et des bas selon qu'une décision aura un effet immédiat.

Enfin, la leçon la plus importante à retenir de cette crise, c'est qu'il faut que l'entreprise soit solide, pas uniquement financièrement mais également socialement et éthiquement. En effet, si votre trajectoire dévie et, a fortiori, si elle déraile complètement, si l'argent n'est plus un moyen mais un objectif en soi, si les salariés ne sont plus un objectif mais seulement un moyen pour faire gagner de l'argent, cette approche n'est pas solide durablement et elle ne s'inscrit pas dans le long terme.

Il faut chercher un rééquilibrage des valeurs. C'est là justement où Air France/KLM peut jouer un rôle très important dans notre industrie, au travers de son actualité avec ce triple PPP (People, Profit, Planet), garant de sa responsabilité sociale. Nous sommes en effet leaders dans l'indice de durabilité du Dow Jones, et nous prouvons notre capacité à persévérer dans ce domaine.

En conclusion, si nous commémorons l'année de Darwin, on peut regretter à cette occasion, qu'il y ait tant de problèmes. Mais c'est le plus fort qui survivra, et nous devons nous demander ce que signifie « le plus fort », même si c'est critique pour l'industrie européenne ! Si nous nous sommes enlisés dans la crise, il faut y survivre, mais en même temps, il faut regarder de l'avant ! Nous avons également à réfléchir sur cette fragmentation de nos problèmes de coût, en distorsion du marché, sans oublier aussi que nous abordons une période d'élections, ce qui conduit inévitablement à compliquer les choses.

Essayons de nous focaliser sur notre agenda stratégique, parce que le transport aérien global existera toujours. Il n'y a pas d'autre alternative à la mobilité sur les grandes distances. Nous souhaitons respecter et mettre en équilibre la chaîne des valeurs et apporter d'autres adaptations structurelles.

L'alternative, c'est que nous possédions une structure centralisée saine, sinon on basculera d'une crise à l'autre, ce qui me ramène à ma présentation. Après avoir déjà traversé beaucoup de crises, ce qui est devenu une habitude, il nous faut tenter une autre solution.

Pour en trouver de meilleures encore, il faut structurer davantage notre industrie. Cela signifie qu'il ne faut pas se focaliser uniquement sur des actions induites par la crise mais que ces objectifs puissent soutenir notre agenda à long terme, avec inclusion de valeurs douces, c'est-à-dire sociales, durables, et d'autres éléments solides.

Votre programme d'aujourd'hui et de demain est unique. J'ai vu que de véritables experts interviendront, qui vont vous en dire bien plus sur ces valeurs et vous apporteront des éléments importants pour le transport aérien d'aujourd'hui et de demain, et sur la crise à

laquelle il faudra résister. Je suis sûr que vous renforcerez ainsi vos connaissances, qui nous permettront de rebondir collectivement après cette crise.

Je vous remercie.