

# OMNES

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

**Mercredi 9 décembre 2009**

*(Débat intégral)*

**M. CADOREL.**- Merci à vous trois. Je vous propose maintenant d'ouvrir le débat.

Alain, as-tu une question à poser ?

**M. Alain DUBOURG.**- Tu me prends de court Philippe, car je ne m'attendais pas à ouvrir le débat ! J'ai été extrêmement impressionné par les trois exposés. Je suis retraité mais j'ai l'impression de ne plus l'être en retrouvant un peu les débats que nous avons. Je travaillais à la Direction de la stratégie avec **Gilles Bordes-Pagès**. Ce qui m'intéresse beaucoup, c'est la croissance, voir le moyen-long terme du transport aérien. J'ai bien aimé ce que tu as dit, Michel. Je pense qu'effectivement, nous rentrons dans une nouvelle idéologie un peu totalitaire. Il y a un risque totalitaire sur l'environnement mais il y a une réalité aussi. J'aimerais, surtout qu'on est au moment de Copenhague, avancer un peu dans la discussion sur la façon de mesurer les conséquences de cette pression extrêmement forte. Ce que tu as dit sur les ours qui tombaient est extrêmement impressionnant. C'est vrai qu'aujourd'hui, il y a un *political correct* qui est très environnemental. Je suis très environnemental aussi mais je pense qu'il y a un vrai danger là, et j'ai l'impression que le transport aérien va en subir les conséquences. C'est ma réflexion à chaud. Quelle vision on peut avoir de la croissance ? Quel impact les pressions environnementales ont-elles sur la croissance du transport aérien ?

**M. CADOREL.**- Professeur Crozet, les quotas, c'est 2012 ?

**M. CROZET.**- J'ai oublié de vous dire que j'avais une autre casquette. Je préside l'observatoire Energie, Environnement des transports, issu du Grenelle, qui est chargé de mettre en place les méthodologies d'affichage de CO<sub>2</sub> de tous les modes de transport voyageurs et marchandises. Donc, à partir de fin 2011, tout le monde devra afficher la quantité de CO<sub>2</sub>, à la limite sur le ticket de métro, le billet d'avion, la facture de transport de marchandises, quel que soit le mode,. Nous travaillons depuis un an et demi là-dessus, avec les professionnels, les transporteurs routiers et aériens. L'observatoire est composé sur le modèle du Grenelle. Il y a des représentants de toutes les professions (aérien, maritime, etc.), des représentants des syndicats, des ONG, de l'Etat. On doit mettre en place une méthodologie.

A ma grande surprise, cela se passe plutôt bien. Tout le monde dit : c'est un vrai enjeu, il faut être capable de le faire. Y compris d'ailleurs parce que la France pourrait avoir des normes qu'elle pourrait copier à l'échelle européenne. On travaille là-dessus. Ce qui veut dire que c'est un vrai problème. En 2012, l'aérien doit rentrer dans le système des permis d'émission négociables à l'échelle européenne.

Vous avez tout à fait raison : il y a une revanche chez ceux qui, *a priori*, ne supportent pas l'idée que le système ait pu réussir. L'écologie est une manière de revanche. Chez les écolos, vous avez des aigris et des personnes qui, *a priori*, sont d'abord et avant tout énervées de voir un système qui augmente le niveau de vie moyen de la population mondiale depuis 50 ans. Cela fait 60 ans qu'on est en paix en Europe, en France. On n'a plus de guerre, etc. C'est quand même insupportable, cette affaire ! Cela dit, c'est un vrai problème.

Si **Claude Allègre** s'énerve parfois contre les écolos, il a raison sur la forme. C'est présenté comme une espèce de tyrannie climatique qui est insupportable mais sur le fond, il y a un vrai problème.

Les scientifiques nous disent "les émissions de CO<sub>2</sub>, si elles continuent comme cela, vont commencer à poser des problèmes". Les politiques en ont pris conscience, ce qui est surprenant, et ils sont en train tout simplement de mettre autour du coût du transport aérien, un nœud coulant qui

s'appelle "les permis d'émission négociables", comme ils l'ont mis autour du cou des industriels, je vous le rappelle. Si c'est nécessaire, ils tireront sur la corde.

Voilà ce qui est en train de se mettre en place, parce que tout simplement, il y a un doute. Peut-être que le changement climatique ne sera pas aussi grave qu'on peut le penser. Peut-être qu'en 2030, on va s'apercevoir qu'on s'est trompé. Dans ce cas-là, la corde peut rester très lâche, comme elle l'est actuellement, pour les industriels.

Néanmoins, les politiques, conseillés par mes collègues économistes, leur ont dit "il y a un petit risque pour ce soit effectivement très grave et il faut que les outils soient prêts". Donc, l'Europe a fait le pari de mettre en place les outils plutôt en avance par rapport aux autres sur cette affaire.

Ce qui va se passer à partir de là, vous irez sur le site du laboratoire, [www.let.fr](http://www.let.fr), nous avons fait une étude sur les transports en 2050, avec des scénarii de mobilité plus durs, moins durs, etc. Dans ces scénarii, nous voyons un très fort développement de transport aérien, sauf contraintes réglementaires extrêmement fortes.

Mon scénario personnel, c'est que dans les efforts qui seront faits contre les émissions de CO<sub>2</sub>, on ne va pas embêter le transport aérien plus que les autres. Pour l'instant, il est plutôt moins embêté puisqu'il paie zéro taxe sur les carburants. Il le sera soit par la taxe, soit par les permis. Le transport aérien est tellement important, en termes de niveau de vie et de démocratisation, qu'à mon avis, il sera sacralisé. Dans un de nos scénarii, on a un transport aérien en 2050, qui est plus bas qu'aujourd'hui, en termes de trafic. On l'a fait, mais on n'y croit pas. Nous croyons plutôt à d'autres scénarii, dans lesquels il y a une croissance du trafic aérien.

Il y aura certainement une sacralisation du transport aérien. Il y aura aussi, contrairement à tout ce que disent les ministres, une sacralisation du transport routier de marchandises, car on ne peut pas s'en passer, et ces deux secteurs seront protégés d'une façon ou d'une autre. Cela n'empêchera pas qu'ils paieront des taxes et des péages mais ils seront protégés. On mettra une forte contrainte sur les voitures, très forte sur les logements pour arrêter d'utiliser le fioul. Voilà ce qui va se passer à mon avis.

Pour le transport aérien, c'est un changement radical car jusqu'à maintenant, il était exonéré de ces questions et il va falloir qu'il y rentre. L'IATA préfère y rentrer par les permis négociables que par la taxe ; à mon avis, ils ont raison, car ce sera plus facile de les négocier collectivement. C'est une vraie révolution. Comme cela arrive au moment de la crise économique et que vous n'êtes pas bien en termes de trafic, c'est la double peine qui vous tombe dessus. Il faut espérer que la corde sera suffisamment lâche pendant quelques années.

**M. CADOREL.**- Et qu'elle soit équitable. Actuellement, il n'y a que l'Europe qui serait concernée.

**M. CROZET.**- Oui. Y compris pour tous les vols qui touchent l'Europe –ce qui m'a surpris– même s'il n'y a qu'un seul arrêt en Europe. Là, c'est assez contraignant. Cela fait partie des choses qui seront négociables. Encore une fois, le coût marginal de réduction dans le transport aérien est beaucoup plus élevé que le coût marginal dans l'industrie. Si vous rentrez dans un système de permis où vous pouvez acheter des permis aux industriels, ce n'est pas fondamentalement catastrophique. On peut en faire un système catastrophique pour l'aérien, ce serait du rationnement tyrannique. Ou en faire un système tout à fait viable pour l'aérien. Tout sera dans la position du curseur.

**QUESTION.**- J'ai bien écouté le propos de **Michel Teychené**, je partage la même ancienneté que lui sur le métier. Je voudrais poser deux questions. La première est économique ; la deuxième, sociale, car c'est notre fonction pour la plupart d'entre nous.

Sur l'affaire économique, il y a deux chiffres qui m'ont frappé dans toute ma carrière. Il y a 30 ans, le module moyen de transport aérien consommait plus de 10 litres aux 100 km route par passager. Aujourd'hui, l'A-380 fait moins de 3 litres. Et peut-être que demain, on pourra encore optimiser au prix d'une densification des cabines, d'un meilleur remplissage, etc. Un des éléments de réponse économique et écologique, c'est évidemment le plus gros module, mais ce n'est pas nouveau. Cela a été inventé il y a 25 ou 30 ans sur le court-courrier : le modèle Air Inter qui avait mis les gros porteurs sur du court-courrier. Quand on l'a lancé, c'était absurde, *a priori*, et finalement, cela avait des vertus.

Une autre chose qu'il faut prendre en compte, c'est que quand on achète un avion, aujourd'hui... Je me suis souvent amusé à répondre cela dans ma carrière commerciale au client qui disait "mais l'avion, vous ne vous rendez pas compte, c'est trop cher". Il fallait expliquer, justifier, donner des arguments.

Je disais :

"– Savez-vous combien coûte un avion rien que de l'acheter, ramené au prix du siège qu'on vous loue pour le transport ?"

"– Non, combien ?"

"– Vous achetez une voiture, 20 000 €, c'est 5 000 € le siège pour quatre places. Là, c'est 300 000 € le siège."

"– Ah ! 300 000 € le siège ?!"

Oui. Vous achetez une maison à ce prix-là. Pourtant, c'est cela la réalité du transport aérien dans son coût d'investissement. Là aussi, la réponse, c'est la densification d'utilisation, mais aussi le gros volume pour augmenter le dénominateur et baisser les coûts.

Est-ce que le nouveau modèle qu'on a mis sur pied à Air France, NEO, suffit à apporter une réponse économique –écologique, je n'en parle pas, sauf à changer les modules ? Et suffisante pour sauver ou sauvegarder le modèle social ? Non pas tous les acquis, le même volume de personnel, mais nous avons quand même une situation sociale qui est nettement meilleure que les choses catastrophiques que vous avez décrites dans les low cost, que nous, à Air France, nous ne voulons pas. Nous ne voulons pas être siphonnés vers le bas. On n'a pas licencié massivement, comme l'ont fait d'autres, y compris dans la crise actuelle, mais on a perdu la garantie d'emploi. Est-ce que cette évolution du modèle court/moyen-courrier suffira à sauvegarder le modèle social ?

**M. TEYCHENE.** - Je vais vous dire ce que je sais et je ne sais pas si je vais vous dire LA vérité. Je vais vous dire ce que j'ai lu, entendu. C'est à vous, puisqu'il y a beaucoup d'acteurs sociaux ici, de reposer les bonnes questions et de vous faire votre opinion.

Au bout de 30 ans, on a des copains. J'ai un copain, par exemple, qui est chef d'escale de permanence à Orly. Il me dit "Michel, si tu savais !" Il ne parle pas du modèle easyJet. Il parle simplement de management, de courage, de responsabilisation.

Est-ce que l'entreprise, dans son corps social, son corps managérial, sera prête à faire face à ce genre de chose sans changer le modèle social ? A moins qu'un modèle social, c'est d'accepter des choses inacceptables, ce qui est un autre problème.

Sans parler du modèle low cost, un autre copain qui travaille aux RH de la Direction générale Exploitation, m'a dit "Michel, deux chiffres. En 10 ans, le trafic domestique d'Air France est resté constant, au sens groupe historique du terme ; ce qui est plutôt pas mal compte tenu du TGV. En 10

ans, l'effectif des escales France a augmenté de 30 %". Est-ce vrai ou faux ? Je ne vous dis pas la vérité ; je vous dis ce qu'on m'a dit. Cela peut être du grain à moudre.

Autre élément. On ne parle pas des low cost mais de la nouvelle Alitalia. Sur Paris-Milan, notre coût PN est de 56 % plus élevé que celui d'Alitalia ? Je ne vous parle pas de low cost.

Est-ce que NEO va pouvoir donner des réponses ? Premièrement, je l'ai dit d'ailleurs lorsqu'on a lancé NEO, "aujourd'hui, on est arrivé à l'os". Je suis l'inventeur de l'Euro concept. Je n'emploie pas souvent le "je", mais là, je l'emploie, parce que c'est comme cela. D'ailleurs, je vois **Sylvain Chazal**, qui était dans mes équipes à l'époque, qui hoche la tête. En 1992, j'ai inventé l'Euro concept. C'est-à-dire une exploitation européenne où nous aurions à la fois du rideau mobile (cela existait ailleurs) et pour la classe Affaires des sièges transformables.

A l'époque, le directeur du marketing, la première fois que j'en ai parlé en réunion, a fait le geste de tirer dessus ; ce qui est très encourageant pour l'innovation ! Une fois qu'on a lancé les choses, **Jurgen Weber** qui était président de Lufthansa, a regardé Air France et a dit "on ne gagnera jamais d'argent avec une classe Affaires à 4 de front".

A l'époque, modestement, j'avais dit "c'est un système de transition". 20 ans plus tard, le système est toujours là et il a été adopté par toutes les compagnies aériennes majors, y compris Lufthansa, et Air France a gagné pendant longtemps beaucoup d'argent ; pas grâce à cela mais visiblement, cela ne l'a pas empêchée de gagner beaucoup d'argent.

Le même qui a inventé il y a 20 ans le système actuel, dit- "arrêtez de nous emmerder avec le produit à bord". On est à l'os, maintenant ; c'est terminé ! On ne va plus inventer des machins, des trucs ; c'est terminé. Maintenant, il va falloir s'attaquer au vrai problème.

Le vrai problème, c'est la structure de nos coûts sur le moyen-courrier par rapport à notre structure tarifaire, parce qu'il n'est plus admissible de demander 1 000 € pour faire l'aller/retour sur Berlin. Je suis désolé, c'est comme cela. C'est M. **Spinetta** qui disait "un jour, je ne voudrais pas me rendre compte qu'on fait un métier qui n'existe plus". Peut-être qu'on en est là.

Dans les mesures qui vont être négociées et dans la négociation, il y a tout. Il y a la capacité, le chemin, la manière d'y aller, les modalités. Encore une fois, je ne vous dis pas la vérité, je vous dis ce que j'ai compris de la chose.

Par rapport aux 400 millions que nous avons perdus en 2008-2009, il y a un potentiel de récupération de +500 millions parmi toutes les mesures (escale, PN, programme, puisqu'il y a beaucoup de modifications de programmes). On aurait moins de densité, on va supprimer certains vols. On va se fixer davantage sur les horaires de hub puisque désormais, il y aura moins besoin de vols intermédiaires puisque les gens ont un rapport au temps modifié par les outils mobiles, etc.

Tout cela mélangé, cela fait largement au-dessus des pertes. Je ne sais pas si on va y arriver. D'abord, je ne sais pas si la vision de la réalité que j'ai est la bonne. Nous avons tous une responsabilité pour faire progresser collectivement cette vision. Peut-être qu'il y a d'autres choses à faire émerger mais potentiellement, on peut s'en sortir d'après les chiffres et les masses qui ont été calculées.

Le vrai problème de NEO, vous l'avez vu, il y a des baisses de tarifs significatives. On a perdu toutes les PME. Le problème, ce n'est pas les gens qui prennent Machin à 29 € pour aller à Madrid, on les laisse aux low cost. D'ailleurs, à 29 € les low cost ne gagnent pas d'argent ! Qu'on le dise, bon sang ! A 29 € ils ne gagnent pas d'argent ! Laissez-le leur. Le problème, ce sont les gens qui, sur les low cost, paient 115 €, parce qu'il y en a aussi sur l'avion qui paient ce tarif, et ceux-là, on ne les a

pas. On ne les a plus ! Ce sont les PME, etc. Ce sont ceux-là qu'il faut regagner. Mais pour avoir 115, ce n'est pas 500 € l'aller.

Il y a un business modèle –je ne sais pas si c'est comme cela qu'il faut l'appeler– à retrouver, qui soit socialement pas injuste et même socialement juste peut-être. Parce qu'il y a peut-être beaucoup d'injustices dans le modèle social actuel d'Air France. Tiens ?! En tout cas, dans ce que me raconte le chef d'escale, je ne trouve pas beaucoup de justice. Y compris parmi les collègues sur une même escale face aux clients. Dans la gestion des effectifs, il y en a qui en prennent plein la figure, pendant que d'autres sont à l'abri, parce qu'on peut se faire protéger, etc.

C'est moi qui parle, encore une fois. S'il vous plaît, je ne suis pas là dans une négociation ou autre. Je vous dis ce que j'entends, ce que je comprends, et faites-vous votre vérité aussi sur le sujet.

Mon message : je crois que nous avons, à Air France, encore de belles marges de manœuvre pour pouvoir progresser. C'est ma conviction. Sans devenir cette espèce d'horreur qui nous a été présentée tout à l'heure. Parce que je suis d'accord avec vous, c'est une horreur ! Après, on va jouer sur le train, on va faire du lobbying.

Tu parlais de risques totalitaires. Sans aller aussi loin, j'aime bien cette image du nœud coulant. Il peut être serré très fort. Supposez que les choses s'aggravent, que pour une raison X ou Y, il y ait des mouvements de foules. Evidemment, le transport aérien est un peu dans le collimateur, même si on a expliqué qu'il ne représente que 2 % des émissions de CO<sub>2</sub> par an et que même en supprimant tout le transport aérien, ce n'est qu'un an de croissance du monde entier. Cela ne fait rien.

Il peut y avoir une loi en Europe, disant que pour toute liaison entre deux métropoles de plus de 2 millions, il sera interdit d'avoir des avions de moins de 500 places. Vous vous rendez compte ?! Les low cost vont avoir un grave problème. On revient au modèle Air Inter qui mettait des A-300. Nous aussi, on mettait des A-300 sur Paris-Londres, à l'époque. C'est un modèle où l'organisation reprend le pas sur le marché. Je ne dis pas que je l'appelle de mes vœux. Je vous donne des exemples.

Il y a des choses à faire en interne. Franchement, soyez convaincus au moins autant que moi, peut-être pas des mêmes choses que moi, vous avez vos propres informations, vos propres échos, vos propres rôles à jouer, car chacun a son rôle à jouer, mais soyez convaincus qu'il y a des choses à faire en interne, vraiment, à Air France. Il y a des marges de manœuvre et il y a des choses à faire en externe. J'ai confiance.

**QUESTION.-** Puisqu'on parle à l'instant de faire un métier qui n'existe plus, j'ai une question pour **Yves Crozet** et **Serge Martinez**. Pendant des années, on a entendu de la Direction du marketing ou de la Direction de la stratégie, en tout cas le discours officiel d'Air France, que les low cost, comme beaucoup nous l'ont rappelé, n'étaient pas un problème, qu'elles n'étaient pas réellement une concurrence et qu'on allait s'en sortir en espérant, à mon avis, que leur modèle social converge vers le nôtre par l'application de réglementations. L'erreur, c'est toujours plus facile de la constater après qu'avant.

Aujourd'hui, on dit "on ne peut plus entrer, c'est trop tard, la messe est dite. Court et moyen-courrier c'est bâché". Sur le long-courrier, on entend un peu à l'intérieur d'Air France "le long-courrier, c'est réservé ; de toute manière, le low cost ne pourra jamais y venir". Je caricature un peu, Michel, je te vois réagir. C'est vrai que j'amplifie le trait mais c'est quand même un peu un discours rassurant. "Ne nous en faisons pas trop, notre cœur de métier reste le long-courrier, cela l'a toujours été et là-dessus, c'est béton, on ne sera jamais attaqué". Je voulais savoir ce qu'en pensaient les spécialistes extérieurs et s'ils partagent cet optimisme ?

**M. CROZET.**- Par définition, aucune forteresse n'est imprenable. Un jour ou l'autre, des choses peuvent se passer. Nous, économistes, nous aimons les innovateurs. Si un jour Emirates ou Ryanair trouve un système innovateur –puisque le vrai mot c'est innovateur et non pas innovant– qui permettra de faire du long-courrier avec un modèle économique tout à fait différent du vôtre, cela se fera. Nous sommes face à un phénomène de démocratisation. Vous ne pouvez pas vivre sur des « vaches à lait ».

Vous avez dit tout à l'heure : 70 % du chiffre d'affaires avec 22 % de clients à une époque : ce genre de choses, c'est fini !

Regardez ce qui s'est passé dans l'automobile, parce que c'est toujours plus simple de se comparer. On a dit "on va protéger l'emploi automobile en France, parce qu'on va y faire les Velsatis, les Espace, les Laguna, et les Clio et les Twingo, on va les faire à l'extérieur". Le problème, c'est que les Velsatis, cela ne se vend plus ; les Espaces non plus ou marginalement. Donc, il faut repenser le modèle autrement. Maintenant, c'est Dacia qui tire Renault vers le haut.

Vous êtes exactement dans la même logique. Le business à haute contribution ne pourra plus faire vivre l'ensemble de la compagnie. Il me semble que c'est le problème essentiel.

Un exemple tout simple, M. **Pepy**, l'actuel directeur de la SNCF, quand il était directeur adjoint, avait un rêve et il s'est planté complètement. Il aurait dû me demander ! Car moi, en tant qu'utilisateur, je lui aurais dit que c'était une stupidité. Il voulait faire des supers premières dans les TGV. Il avait mis des parties du TGV qui étaient réservées, pour lesquelles il fallait payer deux fois plus. On avait droit à un journal et à un cerbère qui gardait la porte devant l'entrée. Cela donnait quoi ? Cela faisait deux wagons et demi de premières classes qui étaient frustrés. Parce que là, il y avait des places vides et dans les autres parties, des gens debout. Quand on est 1ère, on n'est pas content du tout de voir des supers 1ères où on pourrait s'asseoir, parce qu'en plus, c'était exactement les mêmes sièges.

L'idée de se dire "on va faire de l'argent parce qu'il y a de la haute contribution", c'est possible si vous faites du business, du tout petit, de l'avion d'affaires mais dans une grande compagnie internationale, il faut penser à la démocratisation. C'est cela, la grosse difficulté.

**M. MARTINEZ.**- Pour répondre à la question précédente, je dirais sans être un spécialiste des mesures que vous allez prendre, que la réponse est non. Elle est non par principe. Cela ne veut pas dire que vous n'allez pas survivre plus longtemps, cela ne veut pas dire que vous n'allez pas limiter les à-coups plus longtemps. Mais, de mon point de vue, pour un problème de définition du business modèle et du *core business*, on ne fait pas du neuf avec du vieux. Donc, la réponse est non.

Pour contrebalancer ce que je dis, il n'est jamais trop tard. D'ailleurs, on le voit bien, parce que si vous étudiez actuellement les prix d'attaque actuellement accessibles chez Air France, autour de 50 €, vous avez un retour naturel de la clientèle qui revient parce que la marque, le sentiment de confort existe. Il perdurera tant que l'image d'Air France sera ce qu'elle est. C'est-à-dire qu'il faut qu'il y ait quelques évolutions à faire. Il y a certains problèmes auxquels Air France est confrontée. On pourrait parler de la sécurité des vols, d'un certain nombre de choses.

L'image, l'attachement, etc. existent et ils existeront toujours. Non, il n'est pas trop tard pour rentrer, y compris pour Air France, dans le marché low cost.

Par contre, ne le faites pas en castrant le système. Si c'est pour créer Transavia et leur interdire de voler sur des lignes où vous volez déjà, cela ne sert à rien. A part créer des dettes, je ne vois pas l'intérêt. Il faut aller au bout de la logique.

La vraie logique est de savoir si vous êtes un groupe ou comme en 1995, une seule et unique compagnie avec une règle. Je vous rappelle que vous avez fermé le charter en 1998 et vous êtes en train de fermer le Cargo. C'est la marche du temps. Après, vous pouvez adapter, retarder mais ce n'est que du retard, ce ne sera pas un redémarrage.

Sur le long-courrier, c'est un peu compliqué. Ryanair tente et réfléchit sur le long-courrier mais l'effet long-courrier, c'est d'abord et avant tout du hub et l'espace planétaire. Cela ne veut pas dire que Ryanair ne pourrait pas se lancer sur du point à point. C'est vrai que fondamentalement, sur un produit mono-classe régulier et sous réserve d'avoir les slots et de pouvoir mettre un avion très efficace, on pourrait l'imaginer se monter contre Air France ou l'ensemble des majors.

Le premier problème, c'est que sur l'Atlantique Nord, il y a toujours eu de la surcapacité en classe Eco. Des sièges pas chers derrière, il y en a beaucoup. Tous les gens qui créent des hubs, en créent avec des armes offensives, et là nous avons des armes défensives. Quand on a mis en résonance le hub de Beyrouth avec CDG, on a créé la troisième rotation de minuit dont l'utilité est uniquement pour les classes affaires et à l'arrière, l'avion est vide. On s'en fiche, économiquement, il est pérenne sur le système. La seule chose, c'est que le premier qui veut venir s'installer, on le tue comme on veut, parce qu'on a 40 ou 50 sièges disponibles toutes les nuits et il suffit de créer une classe de *pricing* à zéro ou à un franc et on empêchera quiconque de venir s'installer.

Vous ne verrez personne venir s'installer sur la mise en résonance de deux hubs. C'est impossible, parce que la capacité est tellement contrôlée que là, vous avez une vraie arme de guerre. Même pour le Paris/New-York, on n'est pas certains que vous ne pourriez pas réagir.

La vraie problématique du long-courrier, ce sont les gens qui vont créer des contre hubs ou d'autres hubs, type Emirates, qui ont des capacités de financement énormes sur lesquelles il peut y avoir des aides détournées. Quand vous avez une très grande compagnie qui est basée sur hub, 50 % voire 60 % de vos coûts sont là où est votre hub. Si vous ne payez pas le parking, le fioul, ou le payez beaucoup moins cher, que vous ne payez pas la charge sociale, la construction ou l'accès aux aéroports, vous allez créer un hub identique à vos petits copains, mais pas en termes de coûts... sauf que pour les avions on est pareil. Un A-330 chez Air France, un 777, cela fait 5 400 heures par an. C'est optimisé ; cela fait 17 heures par jour, 300 jours par an. Là-dessus, on ne peut rien y faire, personne ne fera mieux.

Après, on peut définir la capacité : on met de la première ou pas, on densifie ou pas. C'est un débat que tout le monde peut avoir. Les sièges sont ouverts sur le marché. Des plus malins, comme easyJet, ont dessiné des avions spécifiques, mais sur le long-courrier, cela n'agit pas.

En revanche, ce qui va agir, c'est sur votre hub ; il va fonctionner avec les facilités que vous aurez localement.

**M. TEYCHENE.**- Je ne veux pas être mal compris quand je dis que c'est bâché. Je ne dis pas qu'on est fichus. C'est bâché au sens du type de produit.

Merci à Serge de rappeler que notre modèle –il ne le conteste pas au sens de son efficacité– c'est le hub. C'est notre hub. Ce n'est pas celui d'Emirates qui lui, est plutôt long sur long. Nous, c'est moyen et court sur long.

Notre moyen-courrier est vital. Il faut sauver le soldat moyen-courrier !

**QUESTION.**- Du point de vue social et de la capacité d'évolution d'Air France socialement sur court-courrier et moyen-courrier, j'ai beaucoup de doutes. Je pense qu'il y a des blocages très forts. Quand j'entends que la messe est dite, je crains que socialement, elle soit dite et que les acteurs sociaux à Air France ne soient pas capables de comprendre. Je suis très inquiet de ce côté. Je suis du

côté des salariés. Je pense qu'on va avoir beaucoup de mal à bouger. Je dirais même que les acteurs sociaux d'Air France s'en fichent à la limite. Je provoque. Ils s'en fichent, pourquoi ? Dans la tête de beaucoup d'entre nous, notre champ naturel de développement, c'est le long-courrier. On se dit "le court-courrier, le moyen-courrier, on va les perdre, d'accord mais la qualité du travail, on va la préserver en allant ailleurs". Je suis très inquiet, parce que l'ailleurs risque d'être atteint par des nouveaux entrants comme Dubaï, Emirates et compagnie.

Concernant le transport aérien, je pense qu'il est le vecteur du développement du tourisme. Vous l'avez évoqué tout à l'heure avec le Maroc qui vise 10 millions de visiteurs par an.

Les pays comme le Maroc ont compris qu'ils n'avaient aucun avenir dans le secteur industriel. La seule solution pour faire progresser leur qualité de vie, c'est d'amener des touristes et de générer ce genre de business. Cela existera toujours et même s'il y a un fascisme écologique, si on veut que les populations du Sud se développent, cela ne peut être qu'à travers le business qu'on va leur amener, dans un souci peut-être culturel plus protecteur envers l'environnement. Nous allons être obligés de développer ce genre d'activités si on veut que les pays d'Afrique puissent vivre différemment. Le business continuera, peut-être avec des avions gros porteurs, mais il continuera. En revanche, je suis inquiet sur notre capacité à nous à évoluer.

**M. CROZET.**- Une remarque : le Maroc, ce n'est pas seulement le tourisme. Je viens de finir une étude pour l'IPMED (Institut de Prospective Economique du Monde Méditerranéen) sur ce qui se passe entre le Nord et le Sud de la Méditerranée. C'est merveilleux, puisque les principaux ports qui reçoivent les produits exportés par le Sud de la Méditerranée, sont Anvers et Rotterdam, et surtout pas Marseille. Cherchez l'erreur ! Le Maroc, c'est aussi beaucoup d'industries y compris aéronautiques (entretien d'avions, etc.). Ils sont en train de remonter les filières, ce qui est une bonne nouvelle, puisque plus un pays est proche de nous économiquement, plus on échange avec lui.

Cela dit, vous avez raison, il y a un vrai business qui va se développer, sauf tyrannie climatique, avec le Sud de la Méditerranée et plus loin. Le transport aérien a les moyens de se développer.

Par ailleurs, c'est mon voisin qui devrait répondre, mais je préfère intervenir parce que je suis neutre dans l'affaire. Quand vous dites que le personnel ne va pas comprendre ce qui a été dit par **Michel Teychené**, cela m'inquiète ...

**L'INTERVENANT.**- Je n'ai pas dit qu'il n'allait pas comprendre. Ce sera très difficile.

**M. CROZET.**- Ce que vous dites là, je le vois à l'université chez mes collègues face aux réformes ; chez les professeurs de lycée, au sein de la SNCF. Je vois des blocages, parce qu'on a le sentiment que le débat est entre tout et rien. C'est, soit on aura le modèle que nous a présenté **Serge Martinez**, un modèle low cost absolument abominable et dont personne ne veut ; soit le modèle du *statu quo*, on ne touche à rien. Alors qu'entre les deux, il y a une marge énorme de discussions. On a le sentiment que dès qu'une discussion monte au niveau national, tout de suite c'est la grande discussion sur les grands débats, comme on a en ce moment sur l'histoire-géographie en terminale qui devient le débat "êtes-vous pour ou contre la culture ?" C'est d'une bêtise monumentale !

La vraie question est : "quel est l'emploi du temps des élèves en terminale ?" Alors qu'on pose comme question "êtes-vous pour ou contre la culture en France ?" Si on pose des questions comme cela... C'est très difficile, parce qu'en France, on ne sait pas faire et immédiatement, on fait la course aux extrêmes, on ouvre de grands débats où, soit vous êtes généreux avec tous ceux qui protestent, soit vous êtes un sale fasciste en face. Comment faire pour ouvrir un débat où on montre les chemins dans lesquels il y a des arrangements possibles ?

Je rappelle toujours à mes collègues des Chemins-de-Fer quand ils protestent, quand il m'arrive de rencontrer aussi des syndicalistes de la SNCF : "attendez, les chemins de fer suisses ont fait 40 % de trafic en plus, avec 40 % de personnel en moins et je ne pense pas que les conducteurs de train en Suisse soient surexploités, mal payés, etc." De fait, il y a un engagement collectif sur un engagement de productivité. Ils l'ont fait sans licenciement sur une longue période. Ils l'ont fait à la Suisse où les organisations ont un rôle extrêmement important. Ce n'est pas du tout la logique de Ryanair, c'est une logique de pacte mais ce n'est pas une tradition française.

**L' INTERVENANT.**- Non, c'est une histoire de pacte. Il y a un enjeu de pacte à Air France, il faut le retrouver. On a su le faire.

**QUESTION.**- Je voudrais revenir sur la politique du hub. Vous avez déjà apporté une partie de la réponse à ma question. La politique du hub semble incontournable. J'aimerais qu'on aille plus dans le détail, parce que je ne comprends pas très bien comment on va réussir à faire vivre des vols moyen-courrier qui financent surtout le long-courrier. On le comprend très bien mais comment le moyen-courrier va-t-il se financer lui-même ? Puisque, actuellement, on voit bien qu'on n'arrive plus à le remplir. Même si les businessmen reviennent un peu dans nos avions, nous ne serons toujours pas dans un modèle rentable. Est-ce que c'est easyJet qui va nous amener nos passagers long-courriers ?

**M. TEYCHENE.**- La réponse est à plusieurs étapes. Elle a été un peu donnée tout au long des exposés.

J'ai repris quelques termes employés, je crois, lors de la présentation en CCE, de **Bruno Matheu**. Il disait que par rapport au modèle moyen-courrier, Air France avait trois types de stratégies qui ne sont pas exclusives l'une de l'autre. La stratégie d'adopter, c'est-à-dire créer une filiale low cost. Cela a été fait en partie avec Transavia mais avec toutes les difficultés de ne pas se tirer une balle dans le pied, comme avait fait British Airways avec Go. Il y avait la stratégie "tirer parti" qui était d'acheter ou de s'allier avec un opérateur low cost. Cela a été évoqué. Quelque part, c'est un peu l'étude que j'ai menée avec Veolia sur le projet train. Non pas que le train soit un low cost, encore que les coûts de production au siège sont bien inférieurs à ceux de l'aérien. Et il y a l'aspect "résister", c'est repenser le positionnement de notre offre.

On a un peu mélangé les trois sans vraiment totalement choisir. Je pense que dans ce choix, il y a aussi la prise en compte de ce que disait Sylvain, c'est-à-dire la nécessité de faire évoluer les représentations collectives et peut-être de fonder un nouveau pacte. C'est l'objectif. Après, il peut y avoir des choses beaucoup plus radicales.

Le fonctionnement du hub c'est très clairement du moyen et du long-courrier, cela ne fait pas de doute, d'une manière ou d'une autre, aussi en partie avec les trains. Il y a beaucoup de travail à faire là-aussi en termes de facilité de transfert. Nous avons lancé un gros projet avec l'intermodalité à CDG, parce que les choses ne sont pas très faciles pour le client même si je ne pense pas que nous enregistrons les bagages au départ de Lyon ! Lufthansa vient de renoncer à l'usine à gaz ! On va plutôt essayer l'autonomie accompagnée ! Facilitations !

**QUESTION.**- Je voudrais vous remercier pour la qualité de vos interventions à tous les trois qui se révèlent être finalement très complémentaires, avec des choses très intéressantes dites par le professeur **Crozet** sur la valeur temps, la chaîne de valeur, le lien entre vitesse et évolution du PIB, l'intervention de **Serge Martinez** aussi, homme de terrain, qui a connu plusieurs modèles économiques et forcément une intervention très riche et de **Mr Teychené**, en interne.

Vous avez fait un très large panorama. Il y a un point finalement que vous n'avez pas abordé dans la réponse et dans la stratégie que l'entreprise est en train de mener –cela a été évoqué par Serge à un moment– c'est le phénomène de consolidation sur lequel j'aimerais bien que vous reveniez un peu.

On a vu les évolutions en 10 ans. La crise est un catalyseur de cette consolidation. On voit comment les choses s'accroissent. On le voit en Europe et aux Etats-Unis. On est en train de constituer de très grands groupes qui sont liés dans l'immédiat par des alliances. Les notions de droits de trafic, les fameuses règles incontournables du marché sont en train de tomber. C'est d'abord entre l'Europe et les Etats-Unis. C'est en train de se négocier entre les Etats-Unis et le Japon.

Quand je reviens au transparent sur la chaîne de valeur, vous citez le chiffre de 6 % en retour de capital investi pour le transport aérien, on est malheureusement très en dessous en ce moment et depuis pas très longtemps.

C'est vrai que ces choses ont évolué depuis. Il n'empêche que les écarts restent les mêmes. Ce qu'il faudrait mettre en parallèle, c'est la fragmentation des marchés. Pour ceux qui ont la plus grosse rentabilité, le plus gros retour sur investissement, on a des marchés très consolidés. Il n'y a plus que deux constructeurs ; des GDS, il y en a trois dont un dominant.

Finalement, pour pouvoir dégager des marges substantielles qui permettent au transport aérien de passagers, de cargo, peut-être ensuite, de vivre, il faudra qu'il y ait une consolidation du marché, indiscutablement. Je crois qu'en termes de stratégie, l'entreprise dans ce domaine a conduit une stratégie avancée. Elle a été précurseur avec le rapprochement avec KLM.

Je voudrais que vous réagissiez par rapport à cela comme une grande stratégie à mener pour le groupe, en matière de réponse à la faiblesse de nos marges ; aller vers un marché plus consolidé ; arrêter avec cette surcapacité que l'on connaît actuellement. Les réductions ne sont pas à la hauteur de la crise. J'aimerais bien avoir votre point de vue sur la consolidation.

Sur le moyen-courrier, nous sommes obligés de faire de la prospective. Je siége au conseil d'administration d'Air France. J'ai eu un exposé très long sur la nouvelle offre européenne par **Bruno Matheu et Pierre-Henri Gourgeon**. On retrouve dans les scénarii qui ont été proposés, ce que vous avez évoqué, professeur **Crozet**, notamment l'alliance avec une low cost ou son rachat.

Ces idées ont été très largement écartées, pour le moment. Cela reste marginal par rapport à la réponse qui est : résister avec le développement de la nouvelle offre européenne dont le résultat économique dépend très largement de la réussite des négociations sociales qui sont à mener. Donc, si cela ne devait pas donner les résultats qu'on attend sur le plan social, on peut penser qu'on se tournerait vers les formules qui n'ont pas été développées jusqu'à présent, notamment parce que se pose finalement la question aux salariés de l'entreprise. J'aimerais que vous puissiez réagir même si vous avez déjà apporté une partie de la réponse.

Nous sommes face à un problème de productivité posé à l'ensemble des salariés de l'entreprise. Un problème qui est un peu identique à ce qu'on a pu connaître en 1993 ; il y a une réponse à apporter. Cela fait l'objet d'un débat à l'intérieur de l'entreprise, il faut le poser dans ces termes à toutes les catégories de personnels. Si les réponses ne sont pas satisfaisantes, on ne peut pas se satisfaire du *statu quo*. Le *statu quo*, c'est vraiment aller dans le mur. C'est remettre en cause la viabilité à long terme de l'entreprise.

Donc, il faudra s'interroger. Il faudra se poser la question de savoir comment on met en œuvre une formule de compagnie à l'intérieur du groupe dont on aura simplifié beaucoup la structure, allégé les coûts, demandé plus de productivité, qui permettra d'apporter la réponse aux problématiques auxquelles nous sommes confrontés, c'est-à-dire la modification simplement du comportement des

consommateurs. C'est à l'origine de la crise que l'on connaît sur le moyen-courrier, des clients qui ne sont plus prêts à payer des tarifs qu'on leur donnait jusqu'à aujourd'hui.

**M. CROZET.**- Sur la consolidation, vous avez raison mais vous voyez que l'histoire est quand même cruelle. 1993 a été un moment très fort pour Air France : grave crise et relance. Après les belles années 2000 du mariage avec KLM, aujourd'hui, on a l'impression que tous les 15 ans, on vous replonge la tête sous l'eau. C'est pareil dans toutes les activités. Inutile de vous dire que ceux qui, à Lyon, construisent des camions ou des bus, ils ont aussi la tête sous l'eau en ce moment. On sait que le système est ainsi. La croissance continue de l'économie mondiale ou nationale est liée à l'existence discontinue des firmes et éventuellement, des salariés qui vont avec. C'est un peu douloureux mais c'est, pour l'instant, le prix à payer, parce que personne n'a dit qu'il voulait une société où on arrête la croissance et le développement. Ceux qui le disent, en général, oublient de dire ce qui va avec en termes de baisse de niveau de vie, d'inégalités croissantes, etc.

Dans ce système, il y a un phénomène de balancier marché/organisation. Il y a 5 ou 6 ans, c'était le marché, la concurrence, etc. Je me souviens d'une conférence à Budapest, où j'avais dit que l'objectif de l'économie mondiale, ce n'était pas la concurrence mais l'efficacité, et que si pour l'efficacité, il faut avoir les grandes entreprises, il faut d'abord soutenir les grandes entreprises. On m'avait dit :

"- C'est parce que tu veux défendre les champions nationaux français"

Celui qui me disait cela était un Italien, à qui j'avais répondu :

"- Si j'ai bien compris, Alitalia aimerait bien rentrer dans Air France/KLM !"

Donc, l'existence des champions est extrêmement importante. Les organisations puissantes sont importantes dans l'économie. Je vais passer la parole à **Serge Martinez**, parce qu'il vous a déjà donné la solution. La solution, c'est que la consolidation d'Air France ne se fera pas sans doute avec une entreprise, un seul modèle. Effectivement, d'autres entreprises l'ont déjà fait. Il y a des groupes et à l'intérieur du groupe, des entités qui ont des statuts extrêmement différents.

Je ne voudrais pas être désagréable dans ce monde de l'aérien mais le groupe SNCF, ce qui se passe dans certaines entités de Kéolis n'a rien à voir avec ce qui se passe dans Fret SNCF et c'est le même groupe. Dieu sait que Fret SNCF n'est vraiment pas l'exemple à suivre ! C'est vers cela que l'on va mais c'est un changement important.

**M. MARTINEZ.**- Je voudrais juste insister sur un point qui vient d'être dit. La crise et les crises ne sont pas des catalyseurs. Ce sont des révélateurs de nos faiblesses. C'est valable dans tous les marchés. Tout le monde s'abrite derrière "c'est un catalyseur", car c'est une bonne raison d'expliquer pourquoi on travaille mal.

Si tout le monde est honnête dans cette salle, quand on a des situations sans crise, on ne voit plus ses défauts. Aujourd'hui, cette crise majeure remet le doigt sur ce qui fait mal chez Air France, c'est-à-dire les coûts de production. C'est cela, la vraie difficulté.

Aujourd'hui, il y a ce que j'appelais les low cost et les "low fare". Nous sommes tous "low fare", parce qu'on ne vend pas cher, parce qu'on chasse le client. Le vrai problème, c'est que nous sommes des "low fare" en proportion des low cost et pas l'inverse. La vraie difficulté peut devenir une chance, pourquoi ? Parce que vous ne pouvez pas rayer d'une carte ce que j'ai dit méchamment du millefeuille et du coût social de 75 années. La contrepartie de 75 années, c'est aussi 75 années d'expérience, de connaissances et de savoir-faire.

Ne vous inquiétez pas, la triangulaire infernale entre l'intérêt de l'actionnaire, des salariés, de leurs représentants ou des corporatismes, elle est vraie dans toutes les industries et dans tous les métiers. Ne faites pas du nombrilisme "Air Francien". C'est vrai qu'à un moment donné, il faut savoir aussi se séparer des corporatismes.

Aujourd'hui, il faut savoir évoluer dans ce sens. Cette crise est le révélateur de ce que vous avez réussi et de ce que vous n'avez pas réussi. Il ne faut pas la prendre pour plus qu'elle n'est. Vous avez la chance d'avoir une capacité de pouvoir rebondir par l'image, par le *branding*, par le hub. Le seul problème, c'est de vous mettre tous d'accord sur le modèle industriel que vous construisez, d'abord et avant tout, et de savoir que votre hub ne fonctionne que parce qu'il y a de l'apport et que c'est un hub long/moyen-courrier.

Le rachat par Air France d'une low cost, cela date de 1997 au comité stratégique. Tout le monde dit "il y a des low cost qui se créent" et autour de la table : "dans ce cas-là, ce n'est pas gênant. Ne vous inquiétez pas, de toute façon, s'ils réussissent, on les rachètera".

**M. CADOREL.**- Sauf qu'il y a maintenant des contraintes face à la concurrence.

**M. MARTINEZ.**- Aujourd'hui, il y a un élément qui vient entraver tout cela, c'est le rapprochement et la position d'abus, de position dominante, et les antitrusts. Cela n'a pas du tout été pris en compte lorsqu'on a libéralisé et suivi la libéralisation. On a un véritable problème, car aujourd'hui, si vous rachetiez easyJet, cela n'entraînerait qu'une seule conséquence : une autre se créerait à côté. Là, vous auriez un énorme problème.

La vraie difficulté et c'est pour cela que j'ai été volontairement provocateur... En 1998, vous avez fermé Air Charter ; j'ai fermé Air Charter. Cette année, vous allez plus ou moins fermer le Cargo, à quelques mois ou quelques semaines, c'est ce qui va se passer. Qu'est-ce qui se passera après si vous n'êtes pas capables de redéfinir le périmètre de votre compagnie, de le penser en groupe à l'échelle mondiale ? C'est-à-dire, est-ce qu'on accepte de nouveaux entrants, de nouveaux alliés ? Il en faut un en Asie, c'est obligatoire. Que ses alliés feront tout ou partie de votre activité ? Et que vous serez obligés d'avoir la même réflexion sur le marché intérieur qui ne se développera plus comme le faisait Air Inter sur Biarritz/Paris, mais ce sera l'Europe ?

**M. TEYCHENE.**- J'ai une réaction un peu décalée, non pas en opposition, mais une réflexion que je voulais vous livrer par rapport aux low cost. Un élément n'a pas été mentionné sur le modèle de développement des low cost qui me fascine vraiment, dans le sens où je l'apprécie beaucoup.

J'aime bien l'urbanisme. Quand j'étais à la formation, j'avais fait introduire dans les cours de management, des visions décalées de la part de collègues de M. **Crozet**, qui étaient urbanistes. Ou sur les jardins, comme les jardins à la française ou à l'anglaise, qui étaient de très belles métaphores sur les modes d'organisation.

Vous avez des villes qui se développent comme des oignons, en ajoutant des couches supplémentaires. Quelque part, le modèle de compagnie comme Air France à l'origine (avec KLM, cela a été un peu différent), cela a été comme un oignon. On garde un centre extrêmement fort et on grossit comme un oignon avec des modes de gouvernance très "Louis quatorziens" si j'ose dire ! Vous voyez ce que je veux dire : il y a Versailles et... Une seule nationalité ou en tout cas, une nationalité très prégnante, etc.

Ce qui me fascine dans le mode de développement des low cost, c'est que dans l'urbanisme, c'est ce qu'on appelle un mode de développement par projection. C'est-à-dire qu'au lieu de se développer comme un oignon, on se développe en se projetant ailleurs et en créant un nouveau centre ailleurs. Pour se développer, ils ouvrent une nouvelle base. Ils mettent 2 avions, 3 avions, 8 avions à

Marseille, à Lyon, etc. C'est fascinant comme mode de développement. Vous voyez tout ce que cela raconte sur le mode de gouvernance. Vous ne pouvez pas du tout avoir le même mode de gouvernance que sur l'oignon.

C'est un petit commentaire un peu décalé mais une manière de répondre de manière contournée à la problématique de la consolidation. Je ne pense pas que l'on puisse imaginer encore longtemps des modes de consolidation pour des compagnies comme Air France ou Air France/KLM sur le mode de l'oignon. Avec KLM, on a mis deux oignons ensemble. C'est pour cela qu'on est sans arrêt en train de voyager ! Demain, je me lève à 5h00 pour partir par le vol de 7h15 pour Amsterdam ! Nous sommes sans arrêt en train d'aller d'un oignon à l'autre.

Ce ne sera plus possible. Il faudra avoir un autre mode de développement. Ce ne sera pas celui des low cost mais quelque chose qui est plutôt de l'ordre de la projection que de l'oignon. C'est important, parce qu'après, soit cela marche, soit cela ne marche pas.

**M. CADOREL.**- Je vais être obligé de partir accompagner le professeur **Crozet** à son TGV. Je vous propose de continuer le débat pour ceux qui le veulent. **Jean-François Schneider**, du conseil d'administration d'OMNES, va prendre la main. Si vous le souhaitez, nous pouvons aussi projeter l'intervention du président **Spinetta** de notre séminaire de mai 2009, qui est remarquable.

En tout cas, je tenais à vous remercier tous les trois de la qualité de vos interventions, du travail et de la passion que vous y avez mise. Je te laisse la parole, Jean-François, tu continues. Je remercie encore sincèrement le professeur **Crozet**.

**QUESTION.**- Ma question était aussi pour le professeur **Crozet** ! Vous avez abordé le grand Paris et les différentes portes. Vous avez évoqué CDG mais pas Orly. Est-ce qu'Orly est fini, ou a-t-il quand même un avenir quelque part dans le schéma ?

Un deuxième point, pour réagir au niveau social. Oui, on a des craintes en tant que partenaires sociaux. Les partenaires sociaux sont deux, ce sont les syndicats mais aussi l'entreprise. Nous sommes en train de négocier un accord suite aux échecs de ce qui se fait localement dans les différents secteurs, au niveau des instances, DP et autres. On voit bien que nos partenaires sociaux côté Direction ont du mal à répondre à ces questions.

Il y a un travail de fond certainement à faire, car si on veut que tous les projets présentés aujourd'hui en CCE, comme le projet NEO, passent correctement, il y a besoin de beaucoup d'explications, de formation et d'écoute. Sur les escales, on n'a pas parlé de la qualité, aujourd'hui. C'est aussi un point fort. Les gens y sont très attachés. Que ce soit au sol ou en l'air. On a vraiment l'impression, aujourd'hui, que la qualité passe au second plan par rapport à ces impératifs économiques.

**M. MARTINEZ.**- Orly est présent, je ne l'ai pas mentionné car nous étions dans une logique nord-est française. Le développement d'Orly continuera sauf si les riverains décident de le tuer. Heureusement, ils ont compris que c'était développeur d'emplois. Tout le monde pense qu'Orly aura, à l'échelle européenne, ce qu'il avait lorsqu'on développait la France. Aujourd'hui, sur une desserte point à point intra-européenne, Orly a tout à fait sa place. D'ailleurs, dans la liaison du double 8, il n'y a pas d'abandon de la gare TGV de Massy. Il y a une liaison qui intervient nord/sud et qui ramène Orly dans le double 8, la boucle de productivité.

**M. TEYCHENE.**- Il y a un gros travail d'explication et d'écoute. Le pacte se fait toujours sur l'explication et sur l'écoute.

**QUESTION.**- On parle des coûts de production. C'est un thème un peu Air France/Air France, à cause de ce millefeuille, dont tu parlais, Serge. Les coûts de production que l'on compare à ceux des low cost en l'occurrence, en particulier pour le moyen-courrier.

Est-ce qu'on tient compte dans ces coûts de production, du coût du modèle social ? Ce millefeuille social qui vient des services de l'entreprise, qui ne sont peut-être pas forcément directement utiles à l'exploitation ? Parce que le professeur Crozet parlait tout à l'heure du modèle des low cost sur lequel se concentrer : faire voler l'avion et faire monter les passagers dedans. A Air France, on a un empilement de services qui sont peut-être plus ou moins utiles à l'exploitation d'une compagnie aérienne.

Vous avez parlé de groupe, d'inclusion, d'absorption ou de création de compagnies différentes, avec des règles et des modèles différents. Peut-on imaginer dans un même groupe, séparer une compagnie par type de services, pour laisser ces mêmes groupes devenus des entreprises différentes pour ensuite, n'avoir à comparer que l'exploitation d'une entreprise du groupe par rapport à une entreprise low cost ? Que l'on puisse comparer, non pas des choux et des carottes mais des carottes avec des carottes ?

**M. TEYCHENE.**- La question est complexe. Il est clair qu'il faut comparer ce qui est comparable. Les clients, de toute façon, sont amenés aussi à comparer et à faire des choix. A un moment donné, nous sommes aussi tributaires des choix. Si certains services ne sont pas acceptés par les clients... J'ai toujours eu un regard un peu iconoclaste.

Je vais vous livrer un point sur lequel je travaille depuis trois ans, un peu en marge de l'entreprise, un pied dans l'entreprise, un pied à côté. J'ai la conviction que nous devons revoir tout notre système bagage. C'est un type de service qui n'a pas changé dans sa modalité au client : client arrive, on prend son bagage, on l'enregistre, on l'amène dans un machin, puis un trieur, puis un machin, puis des trolleys, puis on le charge dans l'avion, etc. Cela a évolué mais globalement, c'est un peu le service d'Air France de 1930. Fondamentalement, c'est celui-là qu'on a fait grandir au niveau de complexité du hub considérable.

J'ai toujours tendance à regarder les choses un peu à côté et j'ai été frappé, quand British Airways a ouvert son terminal 5, de voir que cela s'est cassé la figure à cause du système bagage. British Airways a été conduit à acheminer des tonnes de bagages à Milan par camion pour les envoyer dans le monde entier ! J'ai été frappé aussi, qu'à l'époque, certains grands acteurs d'Air France aient ricané en disant : "ce n'est pas à nous que cela arriverait !"...

Dans les modalités de coopération avec ADP, il y a 20 groupes de projet, et un tiers est sur le fonctionnement du TBE. Cela rapporte beaucoup d'argent à Siemens.

Je pense que notre système de bagages, notre contrat qui nous lie au client – c'est l'homme de marketing qui parle – pourrait évoluer radicalement sur des modes totalement nouveaux, aussi nouveaux que celui de l'enregistrement sur internet, au profit du client et de l'entreprise.

Je prends cet exemple-là pour vous dire qu'il faut aussi se poser des questions par rapport à ce qui nous paraît immuable, ce qu'on a toujours fait, qui peut être extrêmement coûteux dans notre modèle. Je ne dis pas qu'il faut tout casser non plus. Je dis qu'il faut aussi oser se poser des questions radicales sur certains *process* extrêmement longs comme celui des bagages, avec des modalités complètement différentes, sans remettre en cause le modèle social, etc. Ce n'est pas parce qu'on fait un service qu'il est merveilleux.

**QUESTION.**- Nous nous sommes mal compris, parce que j'ai été extrêmement prudent dans mon propos. Il ne s'agit pas du service au client mais plutôt des différentes composantes de l'entreprise.

Les low cost n'intègrent pas les escales, elles sous-traitent. Les low cost n'ont peut-être pas de service informatique, elles doivent sous-traiter. Elles n'ont pas de siège ou il est extrêmement réduit. Tout en ne remettant pas en cause la pérennité des emplois, peut-on découper des tranches et les

intégrer dans un groupe sous forme de firmes différentes, afin que lorsqu'on dit "on compare l'exploitation", on la compare avec les mêmes enjeux et les mêmes coûts de sous-traitance éventuellement ?

**M. TEYCHENE.-** La question est complexe. Alitalia avait essayé de séparer opérations Alitalia sol, d'Alitalia vol. Je ne sais pas. Je n'ai pas réponse à tout. Je vais vous répondre d'une manière micro. Je sais simplement que pour un service... Est-il équivalent ? Par exemple, les escales de France qui sont traitées par les CCI, ont des coûts de combien ?

**L'INTERVENANT.-** Le chiffre donné, c'est un facteur de 1 à 2.

**M. TEYCHENE.-** 50 % inférieurs à ceux où les escales d'Air France sont en propre. Ils ont comparé l'escale de Pau à celle de Marseille par exemple.

Ce sont des choses à vérifier. Les acteurs doivent tous jouer leur rôle. Il faut vérifier si c'est le même service, la qualité, le chargement. Je suis d'accord avec vous mais cela fait réfléchir. Normalement, cela ne doit pas être des remises en cause fondamentales de notre qualité de service ou de traitement, de sécurité surtout, ou de conditions sociales, non plus. Ce sont vraiment des modes d'organisation, du courage managérial parfois. Une manière de dire "non, ce n'est pas admissible. Ce n'est pas la règle. La règle, c'est que le repas doit être pris à tel moment". On a admis beaucoup de choses. Vous savez très bien que des choses se sont accumulées dans le temps (c'est le millefeuille). Plusieurs petites lâchetés qui se sont accumulées de la part du management, je m'accuse aussi.

C'est cela aussi qui pèse beaucoup sur Air France. Il y a un enjeu d'honnêteté d'abord, avant celui de productivité. Avant de parler de productivité, je parle d'honnêteté. Je suis peut-être un peu rêveur.

**L'INTERVENANT.-** Ce qui a été dit, c'est qu'il faut redéfinir le périmètre de la compagnie et savoir ce qu'on veut faire.

**M. TEYCHENE.-** Ce n'est pas au périmètre, c'est à l'intérieur de la compagnie d'oser mettre les choses sur la table.

**QUESTION.-** Sur le transport aérien en général, je crois que Air Asia prétend faire du low cost long-courrier. Avez-vous plus d'informations que celles lues dans la presse ?

**M. MARTINEZ.-** Le projet d'Air Asia X, qui utilise le A-330-300 pour faire du long-courrier, soit disant du low cost, c'est d'abord du "low fare" pour comparer à ce qui est pratiqué à côté.

Il y a un modèle low cost en Asie. La plupart des systèmes se sont dotés en parallèle, même Singapore Airlines avec sa filiale Silk Air, qui n'est pas une compagnie low cost mais une compagnie de redéploiement régional bi-classe, a un certain nombre d'actions dans Tiger Airways, une vraie low cost qui s'était développée jusque là régionalement.

La règle de base des low cost, c'est que les modèles ne se dupliquent pas à l'identique quels que soient les endroits. En Asie, on ne peut pas mettre de TGV, ce ne sont que des îles. Cela paraît idiot comme réflexion, sauf que cela veut dire que si Air Inter avait eu la chance de relier des villes qui soient des îles indépendantes, cette compagnie existerait encore. La seule différence, c'est qu'en France, il y a de la terre et on y met du TGV.

**UN INTERVENANT.-** Et que le contribuable est prêt à payer pour.

**M. MARTINEZ.-** Il y avait la péréquation et un certain nombre d'éléments.

**L'INTERVENANT.-** En Allemagne, cela ne se passe pas du tout comme cela.

**M. MARTINEZ.-** Absolument. Le modèle est complètement différent. Même le modèle intra européen est différent. Si on considère Lufthansa avec des Lander, chacun sa capitale, et le fait que les gens n'acceptent pas forcément d'être re-centralisés sur un point. Alors qu'à Paris, il y a un parisianisme naturel qui fait que passer par Paris ne choque aucun provincial.

Le modèle en Asie existe lié aux phénomènes de masse. Le développement des tous premiers gros porteurs et les premières grandes ventes d'Airbus sur l'A300-B4 sont en Asie. Parce que justement ce sont les premiers gros bimoteurs gros porteurs qui permettent d'emmener des passagers et du Cargo. L'A330 a donc un marché naturel, comme le 777 de base. Les gens le déclinent ensuite derrière mais c'est du "low fare", pas du low cost.

**M. SCHNEIDER.-** D'autres questions ?

**QUESTION.-** C'est une question essentiellement pour **Michel Teychené**. J'observe ce qui se passe chez les compagnies low cost européennes qui sont mono-produit. Partout en Europe, le passager qui envisage de prendre un billet d'easyJet ou Ryanair sait ce qu'il va avoir.

L'alternative aux compagnies low cost, ce sont les compagnies *flag carriers* ou quelques petites compagnies disséminées qui sont rarement mono-produit mais qui ont plusieurs produits.

Je me demande si au fur et à mesure que les low cost vont exister, il ne va pas y avoir dans la tête des clients, la recherche d'une simplification avant même de chercher sur un moteur de recherche de se dire : "je vais chez Ryanair ou easyJet, parce que c'est simple. Quand je vais chez Air France, c'est compliqué. En plus si je suis sur Paris/Amsterdam entre Air France et KLM, ce n'est même pas le même produit". On est en train de refaire notre produit, on choisit délibérément de ne pas faire le même entre Air France et KLM, ce qui peut sembler étonnant.

Est-ce qu'on ne peut pas craindre qu'à terme, dans la tête des clients, le réflexe de simplicité soit de ne même pas comparer avec les *flag carriers* mais d'aller directement chez les low cost, sans se poser de questions, parce que l'on connaîtra le produit et qu'on y sera habitué. De même qu'on peut trouver un Coca-Cola partout dans le monde, sans aller regarder ce qu'il y a d'autre que le Coca-Cola ou chez McDonald, par exemple.

**M. TEYCHENE.-** Il est clair qu'il y a un enjeu de simplicité, de clarté et d'accessibilité. C'est un mot que j'aime beaucoup. Quand on peut décliner "accessibilité" à tous les niveaux, la facilité d'accès, c'est un travail essentiel. Je crois que nous l'avons pas mal travaillé sur NEO. Il y a plusieurs questions dans ce que vous dites.

Méfiez-vous de l'image de simplicité que vous avez du produit low cost. Cela voudrait sembler dire que c'est un produit sans surprise. C'est faux. Il est plein de surprises et souvent mauvaises ! Je me rappelle que quand mon fils était étudiant à Cardiff, j'ai pris la compagnie Bmibaby et il a eu la surprise de payer 150 £ de supplément bagages pour amener ses livres d'université.

En revanche, c'est vrai qu'ils ont su développer une forme de grande accessibilité. Ne serait-ce que sur internet. Nous avons été un peu longs mais nous avons bien progressé.

Sur la communauté de produits Air France/KLM, je veux vous rassurer. Il y a des historiques, ils ne partent pas du même endroit. La convergence est vraiment inscrite dans le temps. Elle est plus liée à des problématiques de systèmes d'information qui sont encore différents mais qui avec ALTEA, en particulier, vont converger et vont leur permettre d'avoir une offre très comparable à la nôtre. Sinon cela aurait demandé des développements sur CODECO (l'équivalent de GAËTAN), ce qui serait absurde pour un an ou 18 mois.

On pourrait presque écrire un livre pour dire tout ce qui s'est fait entre Air France et KLM sur NEO. C'est la complexité de deux oignons ensemble. Ils ont leur histoire, leur fierté. Dans le même temps, il y a une espèce de fascination mutuelle entre les deux organisations, je trouve, qui fait que malgré, ou à cause de je ne sais pas quoi, au bout d'un moment, une convergence s'installe. C'est assez étonnant.

Maintenant, un des enjeux est d'accélérer le *time to market*, c'est la capacité à passer par dessus tout cela, c'est la gestion du changement. Elle est vraie socialement ; elle est vraie dans les organisations et partout. Là aussi, la crise est un révélateur, en créant des accélérations.

**Bruno Matheu** m'a demandé d'être auprès de lui pendant 3 ans, pour l'aider à la mise en place de l'organisation commune pour le MRN entre Air France et KLM. Je joue un peu le consultant interne. Je dis souvent "tu as pris un vieux singe pour pouvoir t'aider sur le sujet" ! Les vieux singes ont des avantages !

J'étais là plutôt comme une aide. Je n'étais pas une *deus ex machina* ; il n'y a pas de prétention dans tout ce que je dis. Dans ce que je faisais, il y avait de la facilitation et aussi de l'observation. J'ai observé les évolutions des acteurs, les sentiments des gens, parce que cela se passe aussi là, dans l'être humain, tout ne se passe pas dans la tête, entre Air France et KLM. Il y a eu des mouvements d'accélération.

On aurait pu craindre que la crise casse la nouvelle organisation, la solidarité entre nous. Ce n'est pas ce qui s'est passé. Je peux vous dire que –je leur ai dit d'ailleurs– au contraire, cela a accéléré les choses. Par exemple, sur le revenu management, cela a été un facteur d'accélération formidable, dans la manière et l'envie de travailler ensemble, qui a même étonné le management. Aujourd'hui, celui-ci dit "finalement, on a trop attendu, on aurait pu le faire avant, il y avait une appétence à travailler ensemble". Et encore KARMA, le nouveau système du yield management, n'est pas encore arrivé. Qu'est-ce que cela va être quand ils auront le même outil ? La crise a eu des effets positifs sur la construction du groupe. Il faut se faire plaisir de temps en temps quand les choses vont bien. Il n'y a pas que des problèmes.

**QUESTION.-** Si vous me permettez, je prolonge ma question, il y a la convergence des produits Air France KLM. Il y a aussi celle avec les régionaux, peut être encore un peu disparate, et celle des produits Skyteam. Cela devient de plus en plus compliqué pour les passagers, au moins avec le système de code-share. Air France vend un billet Air France, on va prendre Delta. Les passagers sont un peu perdus. Ils ont des réflexes d'habitude, d'histoire. Ils s'attendent, s'ils prennent un vol Delta, à avoir le produit Delta, ce n'est pas ce qu'ils ont et *vice et versa*, j'imagine. Dans la durée, est-ce gérable d'avoir une telle disparité de produits sous un même label Skyteam ou vol en code-share ?

**M. TEYCHENE.-** Je ne sais pas si c'est gérable mais nos clients sont patients.

**M. MARTINEZ.-** Le vrai problème est financier et il est dans la stabilité de l'alliance. Le problème se pose à chaque code-share.

Qui met au standard de qui ? Je ne parle même pas du produit.

Secundo, quid si on ressort de l'alliance ?

La question existe depuis le début. Elle n'est pas soldée. Elle n'est pas soldable, en tout cas tant qu'il n'y a pas d'échange capitalistique qui fait qu'il y a une prise de contrôle et que donc, c'est irréversible. Il n'y aura pas de mise au standard, parce que chaque élément, par principe, veut garder son indépendance et sa capacité à ne pas mourir s'il décidait de rompre ou de changer d'alliance.

**M. TEYCHENE.**- Comme Continental.

**M. SCHNEIDER.**- Toute chose a une fin, il est 17h30, c'est la fin de cette conférence. Mesdames, Messieurs, nous vous libérons de vos obligations.

Comme vous l'a signalé Philippe, nous vous proposons un film tiré du dernier séminaire d'OMNES, une séquence de 30 minutes retraçant les points forts de l'intervention de **Jean-Cyril Spinetta**. Vous étiez peut-être au séminaire. Ce n'est pas une obligation, si vous êtes intéressés, manifestez-vous pour le voir.

Sinon, je vous invite, avant de partir, sauf à ceux qui souhaiteraient poursuivre le débat mais ce sera sous votre propre responsabilité, à vérifier que votre e-mail est bien inscrit sur la feuille d'émargement, afin de pouvoir bénéficier de la documentation que nous ont fournie le professeur **Crozet** et **Serge Martinez**. Prenez également les plaquettes d'OMNES qui sont à votre disposition.

Merci à **Serge Martinez** et à **Michel Teychené** pour vos interventions de qualité et au professeur **Crozet** parti prendre son train.

Bonne soirée.