

## POINT DE VUE DE L'AERIEN

Serge MARTINEZ

Directeur général adjoint AéroServices

**M. MARTINEZ.**- Cela tombe bien parce qu'on va retrouver pratiquement tous les points qui viennent d'être évoqués, d'une façon différente avec un « œil aérien ».

J'ai essayé de faire une présentation qui reprend un peu ce modèle. En termes de plan, voilà ce que cela va donner.

On va un peu parler des définitions, parce que, vous l'avez vu, dans le terme de rentabilité, vous êtes naturellement dans une société qui est endo-capitalistique. C'est un véritable problème. Vous brûlez du capital en permanence. Comme le dit **Steven Vardasy**, c'est très facile de devenir millionnaire dans l'aérien, il suffit de commencer milliardaire !

On parlera rapidement de l'historique, cela permettra de mettre en perspective ce qui a été dit avant. On parlera des types de compagnies aériennes. On parlera un tout petit peu d'Air France et de la logique des modèles low cost, des modèles asiatiques, des fonds souverains et des nouveaux arrivants.

✓ Les modèles

La vraie difficulté si on veut restructurer sa compagnie aérienne, c'est de se demander ce qu'on veut faire. Quel est notre objectif final ? En faire un modèle industriel, un modèle économique, un modèle social parce qu'on est en 1946 et qu'il faut créer de l'emploi ? Ou en faire un modèle dans l'air du temps, parce que la priorité c'est de ne pas polluer, de faire du vert, etc. ? Si on prend le modèle industriel, qui est un choix, on doit se poser la définition de son *core business*<sup>1</sup> : du point à point, national, international ? Avec un hub ou sans hub ? Avec un réseau intérieur ? Avec de l'apport ou pas d'apport ? C'est de l'import ou de l'export de flux ?

Quand vous êtes la RAM et que le roi du Maroc vous dit "la cible, c'est en 2010, 10 millions de touristes parce que quel que soit le prix que cela coûte, c'est important, car c'est l'industrie du pays qui tourne autour", vous avez un objectif. Le coût est secondaire. Quand vous êtes à la MEA, que vous avez une construction qui vous dit que c'est une compagnie nationale qui est faite pour faire de l'importation de la diaspora et la ramener au pays, vous dites "je la restructure et je fais tout, tout seul", c'est une catastrophe, ou "je m'adosse à un grand hub que je vais utiliser pour nourrir ma population", mais l'objectif doit être défini dès le début.

Est-on un outil au service d'une région ou d'un continent ? Le modèle d'Air Inter, avec ses avantages et ses défauts, a été le modèle de développement économique français pendant une quinzaine d'années. C'est celui du TGV, aujourd'hui.

Si on change de modèle et qu'on va sur un modèle économique, nous avons une vraie difficulté du point du capital. L'équilibre économique est-il en interne ou sur tout ce qu'on fait à l'extérieur ? Vous avez vu que c'est 6 % les meilleures recettes pour l'airline, versus 15 % pour les constructeurs, 15 % pour les leasers et 34 % pour tous les services à côté. Pendant des années en 1994-1995, quand on réfléchit à la restructuration d'Air France, on ne savait pas si le modèle c'était le modèle français ou le modèle Swissair, avec à côté, toutes les recettes

---

<sup>1</sup> Cœur de métier

faites sur l'informatique, la maintenance et tout ce qui était à côté. On se souvient de la TAT qui a beaucoup travaillé pour Air France. La fortune du groupe TAT s'est faite sur tous les à-côtés, en particulier sur la revente, l'achat, la maintenance des avions.

Le pay-back. On fait quoi sur un montage financier. On crée une compagnie domienne qui bénéficie de loi de défiscalisation et finalement, l'exploitation est juste là pour éviter qu'elle coule ? Le pay-back de l'investisseur est sur l'achat de l'asset. Ou bien on est une économie au service d'un tiers. Cela peut arriver, ce sont des micro-modèles dans l'aviation d'affaires, où l'on crée une compagnie aérienne uniquement pour s'exonérer des problèmes de TVA, de taxes, de TIPP, et pour transférer sur quelqu'un d'autre les responsabilités en cas d'accident.

Si on parle d'un modèle social, il se lit des deux côtés. Vous avez les violents comme **Michael O'Leary**, qui vont créer un modèle désocialisé et qui sera le plus logique pour déstabiliser au maximum. On va prendre le contre-pied de tout ce qui existe.

On peut faire un modèle rassurant, constructif pour tout l'ensemble des flags carriers comme à leur création, quand, après guerre, on a voulu créer de l'emploi.

On peut avoir un modèle mixte ou à plusieurs vitesses. Cela a été la grande logique quand on privatisait Air France dans les années 90-95, de savoir si Air France était une compagnie ou au sein d'un même groupe, l'association de compagnies à plusieurs vitesses, avec chacune établie sur son *core business* différent. Avec à chaque point, des points qui pouvaient être ou non des points de rencontre, de partage et de transfert, avec des arbitrages au sein du groupe, et où on transfère tout ou partie d'une activité, saison par saison, année après année, d'une branche à l'autre. On a donc un groupe Air France qui est une association de compagnies appartenant à un même actionnaire mais ayant des règles et des business différents.

Sinon, on est obligé de parler de l'air du temps, comment on va gérer une industrie liée à une énergie fossile ? L'énergie fossile, c'est un pseudo vrai problème. On le sait maintenant depuis très peu de temps mais on sait aujourd'hui qu'avec les schismes bitumineux, à l'exception du prix, on n'a pas le spectre "il n'y a plus de pétrole dans 10 ans". On sait qu'aujourd'hui, cette industrie va pouvoir vivre. Des programmes comme l'A-380 ou son successeur, pourront être financés et rentabilisés, parce qu'il restera suffisamment de carburant pour les faire voler pour une bonne centaine d'années. Il n'y a pas de problème.

Est-ce qu'on s'adosse à des références monétaires et fluctuantes ? C'est aussi le problème de votre clientèle. Vous achetez en dollars, vous produisez en euros.

Fait-on du consumérisme complet ? Nous en parlerons après dans les conventions. L'ensemble des conventions qui ont été créées après guerre, étaient faites pour protéger les compagnies aériennes. Si on n'avait pas eu Varsovie, Chicago et tout ce qui est sorti, on n'aurait jamais pu faire de l'aérien, parce qu'on n'aurait jamais trouvé un seul assureur qui accepte de nous protéger du risque de l'accident, puisque nous sommes, par définition, une industrie accidentogène. C'est par nos hautes technicités qu'on limite ce risque. En faisant du consumérisme de base, on parle du problème des accidents et des retards. On veut indemniser en permanence mais, comme l'expliquait le professeur, on est dans une contradiction complète entre le marché et les règles de notre industrie qui nous permettent de vivre.

Les contraintes environnementales croissantes, qui seront fatalement à prendre en compte dans les modèles. Est-ce que l'A-380 est le joli avion tri-classe ou quadri-classe, que vous avez introduit en ligne ou est-ce fondamentalement un avion qui doit faire 880 passagers, en limitant le bruit, la pollution, etc. ?

Nous sommes confrontés à tous ces types de modèles et quand on veut restructurer une compagnie (ce n'est pas le cas d'Air France, aujourd'hui) ou qu'on veut la créer, il faut en choisir un.

#### ✓ Historique

Si on fait juste un petit rappel qui va reprendre les perspectives de ce qui a été dit avant, 1930, c'est la création des compagnies nationales. Avant 1930, ce sont des entrepreneurs individuels, des passionnés qui créent un certain nombre de choses. En 1930, on crée les compagnies aériennes pour créer les *flag carriers*. En France, c'est en 1933.

En 1945, le monde se redessine et se dote de normes. C'est là que l'on va créer toutes les normes qui vont permettre de créer, soit les accords bilatéraux, soit les protections, soit les normes pour exploiter les avions.

En 1960, c'est l'ère du jet. Cela va être un élément très important, car on va réduire la taille du monde.

En 1970, c'est le transport de masse qui s'installe.

En 1980, c'est l'ère du charter et de la dérégulation. Cela commence aux Etats-Unis et va se terminer dans les années 1994, 1995, 1996 en Europe.

En 1990, c'est la crise et on chasse les passagers. On commence à réfléchir à la notion de fidélisation, à se battre pour conserver les passagers qui deviennent de plus en plus volatiles.

En 1995, chacun passe par la restructuration. Toutes les compagnies repensent leur exploitation. Cela a été le cas, ici. On a créé le hub, à cette époque. Les compagnies changent de modèles, on crée le *yield management* et on quitte définitivement le statut de *flag carrier*. L'arbitrage qui se fait en 1995, dans le cabinet du Premier ministre, avec **Christian Blanc** et un certain nombre de personnes, c'est : l'escala de Bujumbura coûte combien ? Parce que le 747 qui fait le laitier, etc., parce que l'ambassadeur le veut, etc., c'est très bien mais qui paie ? A ce moment-là, il y a un principe très simple qui dit : vous le voulez, vous le payez ; vous ne payez pas, on vous l'enlève !

2000, c'est l'ère de la segmentation des marchés. Chaque compagnie se resserre sur son *core business* avec des modèles propres. Haute et moyenne contributions pour les compagnies régulières. Basse contribution pour les compagnies touristiques et l'expansion des *low cost*.

En 2009, nous avons une nouvelle crise et chacun doit redéfinir sa stratégie et sa voie. Si on fait un petit parallèle, la démocratisation générale du transport aérien a permis dans les années 80, de créer un flux de trafic. Dans les années 80, la principale difficulté est qu'il n'y a pas assez de capacités. Les compagnies de charters se créent parce que les compagnies nationales sont incapables, en tant que *flag carriers*, de répondre à des pics de demandes ou à des flux naissants.

La libéralisation du ciel dans les années 90, a permis la mise en place des moyens de production nécessaires. C'est parce qu'un certain nombre de droits de trafic ont été ouverts qu'on a pu faire venir les avions et installer des dessertes.

L'évolution des besoins du marché aérien a conduit les compagnies à se spécialiser en termes de moyens de production, en termes de destination et de fréquence, de clientèle à fidéliser et en termes de produit commercial. Dans tous les cas de figure, on a définitivement, dans ces années-là, mis un trait sur la notion des compagnies dites généralistes qui pouvaient traiter depuis les DOM-TOM jusqu'à Bujumbura, en passant par le Paris-New York.

Si on veut avoir une idée des différenciations qui existent entre les majors, les compagnies touristiques, les compagnies de charters et les *low cost*, on s'aperçoit que chacune remplit des

cases. Parfois, elle ne les remplit pas. Les modèles sont radicalement différents. Chaque élément est différent. Quand on est dans une compagnie major comme Air France, dans les années 1995-2000, où 22 % de la clientèle représente 72 % de la recette, on est dans une logique où les investissements sont à cette hauteur-là, parce que nous sommes sur un seul *core*. On va faire du 7x7, du 21x7, du 14x7.

Quand on est dans une compagnie low cost, on ne fait que du point à point. On ne fait jamais de découcher, car il est hors de question d'augmenter les coûts. Il n'est pas question qu'il y ait des frais annexes, ni quoi que ce soit. Il y a du *yield* ou pas. EasyJet fait du *yield* –c'est leur façon de contrer les coûts sur les grandes plateformes– alors que Ryanair fait du *flat*.

On est sûr de la haute ou moyenne contribution, sur des avions densifiés.

Le modèle des compagnies touristiques est souvent bi-classe avec une distribution adaptée. Chacun va aller répondre point par point à la problématique de son *core business*.

Pour les années 2010, la vraie question est, comme je vous l'ai dit :

Est-ce que vous voulez une compagnie ou un groupe de compagnies ? Une compagnie unique sur un marché de niche ; un groupe de compagnies spécialisées par corps de métier, par savoir-faire ? Est-ce que vous voulez une implantation locale, régionale ou mondiale ? Est-ce que vous voulez être une compagnie seule au monde ou une alliance ou, comme certains l'ont pensé à l'époque, la world compagnie, c'est-à-dire posséder tout un tas de compagnies pour être présent dans le monde entier ?

Quel environnement économique et réglementaire ? A partir de 1945, on a été protégé et après avoir été protégé, l'aérien n'est plus une activité comme les autres. Aujourd'hui, on est attaqué par l'Europe. Chaque fois qu'on veut se rassembler, créer ou fusionner, on doit passer par des comités antitrust et nous avons un certain nombre de consumérismes qui font qu'aujourd'hui, nous sommes remis en cause sur quelques uns de nos fondamentaux. Il y a évidemment la notion du prix du fioul, des slots, du bruit, du CO<sub>2</sub>, de la réglementation. Il faudra en tenir compte, car cette notion de consumérisme à tout prix devient la règle absolue pour tous.

Quelle implication dans ces conditions pour les salariés, les corporations et les Etats ? La répartition des efforts entre la structure, les avantages acquis, ce que l'on veut faire et la vision d'ensemble d'un projet d'une région ou d'un Etat.

Quand **Christian Blanc**, hier, présentait aux élus du 93, le Grand Paris, il expliquait la notion de portes. Paris a été construite avec la porte de Clignancourt, la porte des Lilas, etc. C'est sympa, parce que certains chanteurs ont parlé de la porte des Lilas. Tout cela est terminé. Maintenant, on va aux notions de portes d'entrée. La porte d'entrée du Grand Paris, c'est CDG, avec toute la potentialité que cela représente. C'est Le Bourget pour l'aviation d'affaires et ce seront quatre gares TGV très importantes et un port. Il faudra décider s'il faut mettre le port de Gennevilliers avec celui de Rouen ; celui de Rouen avec Le Havre, peu importe, mais ce sera cela les portes du futur Grand Paris.

Si on parle un peu d'Air France, c'est une compagnie qui a réussi son industrialisation, car elle s'est restreinte à une seule activité. Elle a deux hubs importants, CDG et Amsterdam, une flotte moyen-courrier uniforme et standard autour de la famille A-320, et une flotte long-courrier moderne. Une compagnie qui a une implantation mondiale reconnue et c'est le fer de lance d'une alliance.

Si on prend la contrepartie, en ayant un regard extérieur, c'est une compagnie qui souffre du poids des années : 76 ans, bientôt, la mariée. Donc, forte expansion liée à une activité mondiale, c'est vrai ; une structure de coûts très élevés de par le modèle. Parce qu'en 1995, quand certains ont dit : une compagnie, une règle, une norme, la compagnie s'est re-

concentrée sur un *core business*. Ce *core business* impliquait des investissements énormes. Or, aujourd'hui, il ne couvre plus le spectre du marché. Il n'est plus capable, compte tenu de ses coûts de production, de répondre sur l'intégralité du système.

Un millefeuille social qui est lié à 80 ans de vie. Ce n'est pas forcément la faute d'Air France, c'est aussi le système français qui fait qu'aujourd'hui, on ne peut pas réformer comme on veut.

Chez Emirates, c'est très simple. La crise est arrivée. Ils ont dit à leurs pilotes "vous étiez payés pour 65 primes heures de vol, maintenant c'est 85. Ceux qui ne sont pas contents, l'entrée est à côté de la sortie, c'est la même." Quatre mois après, on leur a dit "les 4 % d'augmentation que vous avez tous les ans, vous ne les aurez pas cette année". Après, on leur a dit "au final, ce qui est très structurant, ce sont tous vos changements de planning, vos *desiderata*. On va arrêter tous les *desiderata*, car cela réduit de 10 % le nombre de PN". Aux nouveaux entrants, on dit "vous n'avez plus le droit à la prime pour habiter en ville mais aux appartements qu'on a conçus, parce qu'on en a pleins partout et vous devez y vivre".

En France, heureusement ou malheureusement, on a un acquis social, un certain nombre d'avantages acquis qui font qu'il y a des règles et que nous ne sommes pas dans ce monde violent et sauvage, mais ce monde existe et c'est ce monde-là qui est en face de vous.

Si on prend les règles générales du low cost, il y a d'abord et avant tout souvent une volonté de faire différent. C'est-à-dire que quels que soient les modes, dans les recrutements chez easyJet ou Ryanair, on va vérifier que vous êtes capable de faire tout le contraire de ce qui est fait dans une major.

Une utilisation maximale et optimale des avions : on le verra, il y a une sous-traitance à outrance de tout ce qui est en dehors du CTA (Certificat de transporteur Aérien). Tout ce qui est en dehors du fait de mettre en l'air un avion, c'est-à-dire la navigabilité (pas la maintenance qui n'en fait pas partie, on peut la sous-traiter), les pilotes, les PNC, les gens pour embarquer mais pas vraiment, et la vente. Tout ce qui est en dehors est sous-traité. Pourquoi ? On l'a vu dans les derniers conflits à Orly, parce que cela permet de remettre en cause tous les contrats, tous les ans.

Tous les ans, on a un **Eric Macdonald** qui fait exactement pareil avec ses fournisseurs de patates ou de bœuf, on les étrangle, et quand on n'est pas d'accord, on change.

Un transfert vers le passager de tout ce qui peut l'être. Vous voulez payer avec votre carte de crédit ? Aucun problème, c'est vous qui payez la taxe annexe.

Comme l'a expliqué le professeur, vous voulez aller à l'aéroport, c'est vous qui allez payer le taxi, porter vos bagages, attendre et rester debout. Rien n'est fourni par la compagnie. Mais c'est plus subtil que cela.

On fait du *buy on board*, on sait que c'est très cher et on le dit. Pourquoi ? Parce que cela permet aux gens de se goinfrer et de manger avant et là, on va revoir l'aéroport et on lui dit "je vais vous expliquer : la HLE dans toutes les compagnies, c'est 20 minutes ; chez nous, c'est une heure. Cela veut dire que pendant une heure, vous avez une population captive de 180 personnes qui est livrée en pâture dans des horaires indus à votre *duty* et votre self-service. Comme les passagers savent que ce qu'on mange à bord n'est pas bon et très cher, ils vont tous se précipiter dans votre cafétéria. Donc, je considère que nous faisons consommer entre 2 et 4 livres par personne, donc, vous allez me retirer 189 fois 3 livres par vol de taxe d'assistance ou d'atterrissage, parce que cet argent, ce n'est pas moi qui vais vous le donner, ce sont les passagers qui vont aller consommer."...

Toute la logique est pensée comme cela et on transfère systématiquement. On est dans l'opposé de ce que vous avez toujours fait, qui était ancré initialement comme un service public, puis un service au public.

Dérégulation sociale comme un credo. Je ne vous parle pas du social chez **O'Leary**... Les syndicats sont interdits ; les accords d'entreprise, je n'en parle même pas. C'est la liberté absolue ; c'est la jungle ! De toute façon, nous sommes tous du consommable.

Une distribution minimale et adaptée. C'est un des problèmes s'il devait y avoir, un jour, un rapprochement easyJet/Air France, bien qu'easyJet ne soit plus coté, il y aurait un énorme problème capitalistiquement parlant. La grande difficulté pour vous, pour toutes les compagnies majors, bien que vous puissiez lire régulièrement que, par exemple, le président remet en cause les commissions aux agences, tous les systèmes, la commercialisation dans notre industrie est de 6 à 27 %. 6 % c'est le minimum, cela peut monter jusqu'à 27 avec les sur-commissions, les *incentives*, tout ce que vous pouvez donner.

Eux, ils ont un système qui est autonome avec un coût minimal. Vous ratez votre avion, c'est vous qui faites la queue. A côté du comptoir, sur l'ordinateur qui a été posé là pour vous réinscrire sur le vol suivant, vous donnez votre numéro de carte de crédit et payez le supplément nécessaire au transfert ou non de votre vol. Il n'y a personne pour le faire. Le transfert vers le passager est compris dans la démarche physique, donc, dans le coût associé. Il n'y a pas d'hôtes payées pour cela.

La logique de captation des marchés qui est *price sensitive*. Aujourd'hui, le premier concurrent de Ryanair, c'est la PlayStation. Parce que, comme on l'a vu dans le graphique, la vraie difficulté, c'est de se dire "quand j'ai 40 € à dépenser, j'achète un CD, un blue ray ou je prends l'avion ?" C'est cette logique. C'est une logique purement *price sensitive* détournée, parce qu'évidemment, tout le monde oublie de rajouter tous les à-côtés, c'est-à-dire le taxi pour aller sur l'aéroport secondaire, etc.

Avec ou sans yield. Ryanair a un système basé sur des aéroports purement secondaires et des tarifs plats. easyJet a décidé depuis le début, d'avoir uniquement de très grandes plateformes. Pour survivre à ces grandes plateformes, les coûts étant bien plus élevés, ils sont obligés de faire du yield. Si, demain, vous tapez à la dernière minute un vol easyJet, il est exactement au même prix qu'Air France.

Et les montages financiers qui sont liés à l'achat, au *lease* ou à la vente des avions. Derrière easyJet et Ryanair, se cache une magnifique organisation financière qui consiste à voir les constructeurs en disant "j'achète 110 machines identiques" –donc, on va effectivement tirer les prix vers le bas– avoir des prix particuliers et faire des montages avec des tactiques financières qui font qu'en fait, quand l'avion est livré et qu'il est payé beaucoup moins cher que tout le monde, on va le refinancer, on va utiliser la différence de prix entre le prix catalogue et l'argent que l'on va gagner pour subventionner tout ou partie de l'exploitation qu'on va ouvrir. Quand l'avion arrive et qu'on le met en ligne pour le premier vol, il vous a déjà rapporté 5 millions de dollars !

Sur les low cost, il y a utilisation maximale et optimale des avions. Il n'est pas question que les avions ne volent pas. Donc, on va étendre la plage générale d'utilisation. On va évidemment faire des *turn around* réduits au maximum. C'est 30 minutes dans les modèles, au grand maximum. On va commencer très tôt. Si vous allez à Luton le matin, vous verrez qu'il y a des départs à 4h45 ou 5h00 du matin, ou à Athènes à minuit, ce qui n'existe pas en moyen courrier Air France.

Et on a toujours une logique d'avions neufs sous garantie, c'est-à-dire qu'on presse le système. On presse le système chez les constructeurs, les *providers*, les motoristes, tout le monde. En

permanence, il y a cette épée de Damoclès : j'achète, je revends, j'irai chez le concurrent si je ne suis pas content, et j'utilise le maximum.

Il est évident que quand vous avez des avions du type B737-800 ou A-320, pendant les 10 premières années de leur vie, ces avions ne coûtent strictement rien par rapport à ce qu'ils vont coûter dans les 10 années suivantes en termes de maintenance ou de disponibilité.

Un seul type d'avion adapté spécifiquement. easyJet est allé taper à la porte d'Airbus et a dit : votre A-319 est très bien mais il est trop petit et Airbus a créé un avion pour easyJet, le modèle que tout le monde prend dans les low cost. On a monté chez Airbus, une deuxième *wing exit* (issue de secours) sur les A-319, pour dépasser le CDN à 149 et n'être limité que par, physiquement, ce que l'on peut rentrer dans l'avion, c'est-à-dire 156 sièges. Ce modèle n'a été créé que pour eux. C'était la clé de réussite du contrat.

Chez Ryanair, on va encore plus loin. Tous les jours, quand les commandants de bord prennent leur avion le matin pour aller faire leurs quatre étapes, ils regardent la quantité de carburant, la prévision de passagers qu'ils ont sur l'ensemble des vols, et ils vont définir la masse maximale dont ils ont besoin ce jour-là. Ils le font aux opérations. Ils vont définir que ce sera 56, 60, 62, 69 tonnes ; ils ont le choix entre 4 et 5 valeurs en fonction des bases. Ils vont donner cet ordre en même temps qu'ils demandent le carburant. Il y a un mécano qui va courir et re-sticker l'avion. Quelqu'un, via un système informatique, va re-déclarer la nouvelle masse maximale de cet avion pour les quatre étapes considérées et tous les taxes d'atterrissage et de survol vont être calculées sur cette masse pour cette mission de demi-journée. Et on recommence à midi et le lendemain, c'est l'optimisation maximale.

La cabine et les produits uniques corollaires. Si vous avez déjà testé le produit, vous savez de quoi je parle. La taille des galley, le matériel de stockage, tout ce qui est à bord, n'est pas du tout dans la logique d'un avion d'Air France. Jusqu'au trolley où on va réinventer des sacs semi-congélation mis à l'intérieur des boîtes qui permettent de conserver, avec l'aval de l'administration de tutelle, qui n'est pas forcément regardante, du consommable frais, alors qu'il n'y a pas de système de réfrigération, etc. Des grands coffres à bagages, aucune penderie, utilisation de la vidéo pour tout ce qui est sécurité, produit, information. On continue ensuite à utiliser cette population captive qu'on a déjà livrée en pâture aux aéroports, pour faire au travers de l'utilisation de la vidéo, tout un tas d'informations, sur la promotion des ventes à bord, le produit, les prix, etc.

L'utilisation maximale et optimale des personnels. Je ne vous parlerai pas du social dans ces compagnies. Il y a une très forte inégalité entre ceux qui sont indispensables et ceux qui sont consommables. En l'occurrence, si on prend le haut de l'échelle, les patrons du yield, des structures et des réseaux sont des gens qui sont totalement dans la logique de la City et qui ont des rémunérations égales à celles de la City. Si vous prenez les commandants de bord instructeurs, ils n'ont rien à envier à leurs collègues de l'ensemble du marché. Par contre, quand vous êtes tout jeune copilote, vous êtes payé et c'est déjà très bien... Si vous êtes bagagiste, je n'en parle même pas. Si vous êtes agent de passage, vous n'êtes pas chez eux. Et si vous êtes du consommable, le consommable allant jusqu'aux hôtes, parce qu'ils considèrent que de toute façon, c'est un métier fatigant et on va les épuiser jusqu'au bout. Il y aura beaucoup de départs, ce n'est pas grave, on fera beaucoup d'entrées !

Des règles de non-perturbation de l'exploitation, c'est un fondamental. Pour les PN, en l'occurrence, tous ces systèmes sont excessivement rigides. Il n'y a jamais de notions de *desiderata* pour toutes les personnes qui travaillent dans ces entreprises. On définit qu'il y a un modèle optimum de construction d'un planning, que ce soit celui d'un PNT, d'un PNC, d'un agent d'Ops., d'un agent commercial. Vous avez une alternance de jours de travail et de jours de repos. Vous ne pouvez pas perturber ce système. La seule chose que vous pouvez faire,

c'est enlever un bloc complet si vous êtes en 4 off, 5 on, 4 off, c'est de prendre la ligne et de dire sur mes on, j'enlève tous mes on et je ferai du off à mon off suivant en étant off entre les deux, et quelqu'un d'autre prendra cette ligne. Il n'est pas question de choisir un jour de repos au sein de cette grille de on.

Pourquoi ? Parce qu'il faudrait trouver quelqu'un pour pouvoir vous remplacer. Quelqu'un pour remplacer, un coup le mardi, un coup le lundi, un coup le jeudi, etc., cela ne marche pas. Le système n'est pas fait pour cela.

Les règles de travail sont souvent dérogatoires avec l'accord de la tutelle. Le modèle actuellement de programmation chez easyJet ou Ryanair, est en dérogation de Cap93 en Angleterre et s'inscrit dans un modèle très particulier.

Socialisation, syndicalisation : c'est strictement proscrit.

La sous-traitance et le transfert des coûts, on l'a vu, c'est déjà fait sur le passager par définition. En plus, il s'agit vraiment de travailler avec tous les fournisseurs pour avoir des effets de taille et avoir une relation clients/fournisseurs en permanence, de manière à demander des réductions. Donc, les mouvements de grève à répétition, à gauche, à droite. Comme vous l'avez dit, effectivement, quand vous êtes en escale, il n'y a personne pour vous renseigner. Ce n'est pas prévu et ne fait pas partie du service. Le service qui vous est vendu est de vous donner un siège entre un point A et un point B. C'est à vous d'accepter l'intégralité des règles.

Il y a des accords *win/lose* avec l'ensemble des villes, des aéroports ou des régions où en l'occurrence, Ryanair vient, s'installe, prend de l'argent. "Cela marche, on reste. Cela ne marche pas, au revoir, merci, c'était très sympa, de toute façon, on n'a pas investi chez vous, donc cela ne va pas nous coûter très cher de partir, et on va ailleurs recommencer".

Si on prend d'autres modèles de majors, puisqu'on a déjà parlé d'Air France, vous avez des modèles type asiatique où on est dans la modernisation absolue. On veut toujours être le premier. On veut être le premier à avoir l'A-380, le premier à avoir le téléphone à bord, le premier à avoir Internet. Souvent, on a une notion de traitement du passager poussée au paroxysme. On a des flottes en constant renouvellement, et une notion financement, achat, location, utilisation, revente, type Singapore Airlines, où vous avez à la fois Singapore Airlines et SAL qui fait le leasing adossé. Tout cela se fait en collaboration. Donc, le retour financier se fait sur l'ensemble, pas sur un seul des éléments.

Vous avez les modèles qui ont des extensions du produit. Certains de vos concurrents font du tri-classe, du bi-classe. Certains partent dans des logiques, comme vous d'ailleurs, d'aérogares réservées aux premières classes et classes Affaires. Les low cost ont également des aérogares réservées maintenant.

Vous avez des compagnies qui définissent des complémentarités, parce qu'elles n'ont pas la chance d'avoir de hub central ou parce qu'il y a des marchés de niche. Vous allez avoir des flottes complémentaires, le nouveau 318 de British Airways, les BBJ qui ont fait très longtemps la transatlantique pour Lufthansa, qui en font également pour KLM.

Vous avez des compagnies comme Lufthansa qui vont s'adosser à des systèmes où elles auront des avions d'affaires qui vont amener une complémentarité. Aujourd'hui, chez Air France, on peut très bien arriver de Santiago du Chili dans un magnifique B777 tri-classe, en première classe et on va, comment à Nice ? A l'arrière, en Economie ? Il y a un moment donné où la continuité du produit peut nécessiter l'adjonction de produits spécifiques.

Et il y a certains modèles dans le Golfe Persique qui s'adossent à des filiales VIP, qui vont traiter tout ou partie de la complémentarité. Qatar Airways vient de se doter d'une arme qui

s'appelle Qatar Executive, sur le même modèle que Lufthansa Executive, avec des avions d'affaires qui traitent une toute petite marge de cette clientèle qui n'ont plus de place dans leurs avions.

Ensuite, nous avons tout ce qui est modèle lié aux fonds souverains miniers, c'est-à-dire les producteurs de pétrole. Ils ont une forte capacité à acheter et à investir. Vous avez beaucoup de gens qui, dans l'aérien, ont un retour sur investissement lié au négoce des avions, pas à leur exploitation.

Dans le Golfe Persique, il y aura vraisemblablement un certain nombre de modifications, parce que le seul fonds souverain minier, le seul producteur de pétrole dans le Golfe Persique, c'est Abu Dhabi. Ce n'est pas Dubaï. Le fonds souverain d'Abu Dhabi est le seul qui soit riche. Les autres, c'est de la poudre aux yeux.

Déjà aujourd'hui, on sait que le fonds souverain d'Abu Dhabi possède plus de 50 % d'Emirates. Or, le fonds souverain d'Abu Dhabi, dont la capitale est Abu Dhabi et le président est le président des Emirats Arabes Unis, possède une compagnie nationale des Emirats Arabes Unis qui s'appelle Etihad. Personne ne la connaît, parce que c'est une compagnie qui est en plein développement. Vous avez tous connu Gulf Air, compagnie créée dans les années 60, qui était un peu la compagnie privée locale, une association de l'ensemble des Etats. Le Cheikh d'Abu Dhabi, président des Emirats Arabes Unis, a décidé de créer une compagnie nationale. Il investit énormément dessus. Ils se dotent maintenant d'A-320 pour le moyen-courrier ; ils ont un sous-réseau régional. Vous pouvez être sûrs qu'à terme, vous aurez une fusion entre Etihad et Emirates, dirigée par Etihad.

Financement, achat, utilisation : évidemment, là-bas, il n'y a pas les mêmes règles fiscales qu'en France, ni de notion de plus-value ou autres. Quand vous possédez de l'investissement et du cash, vous avez une forte capacité à acheter des avions, ce qui vous permet d'avoir des biens que vous pouvez échanger assez rapidement.

Vous avez quelques modèles émergents ou à reconstruire. La Chine et l'Inde sont des marchés énormes, à la fois en interne et en exportation, qui sont plutôt des fonds souverains salariés. Leur richesse est liée au fait que les salariés locaux sont payés beaucoup moins cher que la main d'œuvre européenne. Donc, vous créez une richesse dans ces Etats où il y a énormément d'argent à réinvestir.

Des volets sont totalement à reconstruire. Par exemple, la fin d'Air Afrique a fait le bonheur d'Air France et de la Sabena. On s'est tous battus sur le Nord/Sud. On a juste oublié une petite chose : le modèle Air Afrique, c'était du Nord/Sud mais aussi de l'Est/Ouest qui s'appelle la côtière. En laissant disparaître ce système, les 11 Etats africains présents dans l'accord de Lomé, ont pris l'énorme responsabilité de tuer économiquement l'ensemble de la sous-région. Des besoins existent, ils devront de nouveau se développer et trouver une forme.

Il y aura de nouveaux arrivants comme la RAM ou Afriqiyah en Libye, qui vont lire toutes vos recettes depuis leur position géographique. C'est-à-dire qu'on est au nord de l'Afrique et qu'on peut avoir un cône face au Nord sur l'ensemble de l'Europe et un cône face au Sud sur l'ensemble de l'Afrique.

Je voulais juste faire un point général pour lancer le débat et pour qu'on ait tous la même notion des éléments.

**M. CADOREL.**- Merci beaucoup Mr **Martinez** pour la densité des informations que vous nous avez exposé.

**Michel Teychené**, voulez-vous rebondir sur ces deux exposés avant que la salle réagisse ?