

Compte rendu

Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire

– Audition, ouverte à la presse, de M. Alexandre de Juniac,
président-directeur général du groupe Air France-KLM 2

Mardi
30 septembre 2014
Séance de 16 heures 30

Compte rendu n° 91

SESSION EXTRAORDINAIRE DE 2013-2014

**Présidence de
M. Jean-Paul
Chanteguet**
Président

La Commission a entendu **M. Alexandre de Juniac, président-directeur général du groupe Air France-KLM.**

M. le président Jean-Paul Chanteguet. Monsieur le président-directeur général, la Commission vous remercie de votre présence, directement liée à l'actualité. La grève qui a affecté votre compagnie – la plus longue depuis 1993 – s'est achevée sans la conclusion d'un accord formel avec les syndicats de pilotes sur l'un des axes stratégiques majeurs que vous aviez présentés en septembre dernier dans le cadre du plan *Perform 2020*, à savoir la restructuration de l'activité moyen-courrier.

Dans un environnement qui reste structurellement difficile, la compagnie Air France apparaît aujourd'hui quelque peu fragilisée. Les acquis du plan *Transform 2015* semblent remis en cause par l'impact, direct et indirect, de ces deux semaines de grève, qui laisseront des traces profondes dans le dialogue social au sein de l'entreprise – vous avez-vous-même employé le mot de « *traumatisme* » pour qualifier ce que viennent de vivre vos clients, vos salariés et vos partenaires.

M. Alexandre de Juniac, président-directeur général du groupe Air France-KLM. Je souhaite aborder trois points : évoquer le contexte stratégique dans lequel évolue le groupe, qui se caractérise par un bouleversement de l'activité sous la pression de la concurrence internationale ; exposer la réaction du groupe à ce bouleversement ; retracer le conflit récent qui s'inscrit dans ce contexte et nous oblige sans doute à renouveler les modalités du dialogue social.

La pression concurrentielle provient de trois sources : pour les vols long-courriers et intercontinentaux, celle-ci est le résultat de l'irruption massive des compagnies du Golfe et des compagnies asiatiques, qui proposent un très haut niveau de service avec des conditions d'exploitation qui ne sont pas les nôtres – notamment sur le plan social – et avec le soutien de leurs États d'origine. Le transport aérien est en effet l'un des axes de la stratégie économique des États du Golfe. Nous avons été parmi les premiers à alerter sur les risques que faisait peser sur le transport aérien européen l'arrivée de ces nouveaux acteurs et à réclamer des conditions de concurrence équitables.

La pression est aussi le fait du *low cost*. De moins de 40 %, il y a trois ans, la part de marché du *low cost* atteint aujourd'hui 45-46 %, soit une progression de deux points par an. Le *low cost* représentera bientôt plus de la moitié du marché européen. Après avoir démocratisé le transport aérien en permettant à une nouvelle clientèle de voyager, ces compagnies s'attaquent à la clientèle *business* qui fait les beaux jours d'Air France-KLM et des compagnies traditionnelles.

Le développement de ce marché nous a largement échappé. L'évolution du réseau d'easyJet entre 2000 et 2014 est très spectaculaire : au nombre d'une dizaine, les destinations sont aujourd'hui si nombreuses qu'elles sont impossibles à matérialiser sur la carte de l'Europe. D'autres compagnies se développent à la même vitesse.

Les compagnies à bas coût sont devenues des géants. Ryanair transporte plus de passagers qu'Air France-KLM dans son ensemble, et easyJet devrait nous dépasser dans les prochaines années. Elles opèrent entre 250 et 300 avions – et programment d'en opérer 400 – tandis que Transavia ne peut compter que sur 44 appareils. Les perspectives de

développement européen de ces compagnies prévoient un doublement de la flotte entre 2013 et 2019, qui répond à une demande évidente.

Une troisième activité est soumise à la pression de la concurrence : la maintenance. Le groupe Air France-KLM compte 14 000 emplois industriels dont 9 000 en France. Nous subissons la concurrence des grands équipementiers qui cherchent à conserver dans leur giron la maintenance de leurs équipements. Le groupe est aujourd'hui numéro deux mondial dans cette activité très profitable sur laquelle nous investissons beaucoup pour garantir sa croissance.

Dans ce contexte, la réponse du groupe Air France-KLM ne peut être que mondiale ou européenne. Pour se battre à armes égales face à des géants et rester dans la course, il faut mettre les moyens. Si la croissance de la compagnie ne suit pas le rythme du marché mondial – 3 ou 4 % de croissance par an –, le déclin est assuré. Dans le métier capitalistique qu'est le transport aérien, la taille compte : la densité du réseau, le nombre de destinations et le nombre d'avions sont des éléments essentiels de la force commerciale et de la compétitivité d'un groupe comme Air France-KLM.

Face à ce défi, la stratégie du groupe se décline en trois volets : sur les vols long-courriers, Air France dispose d'un des plus beaux réseaux et offre le plus grand nombre de destinations intercontinentales – même si nous serons probablement dépassés par Emirates à brève échéance. À l'Ouest, Air France a noué des alliances très solides en Amérique du Nord – avec Delta – et en Amérique du Sud. En revanche, à l'Est, alors que la croissance du trafic y est la plus rapide, les partenariats sont encore embryonnaires – avec China Eastern, China Southern, Etihad, Japan Airlines. Nous devons nous inspirer de la réussite de l'alliance avec Delta tout en cherchant à diversifier nos partenaires.

En Europe, nous souhaitons, d'une part, renforcer nos *hubs* pour les rendre plus compétitifs et plus attractifs, grâce à des relations fortes avec les aéroports mais aussi au développement de réseaux d'apport performants. D'autre part, nous voulons développer le *low cost* au sein d'Air France-KLM pour pénétrer ce marché qui nous a échappé. Nous ne pouvons plus nous permettre d'en être absents pour plusieurs raisons : il s'agit d'un marché en croissance ; dans les discussions avec nos partenaires internationaux, nous devons pouvoir offrir l'accès au marché européen – c'est une faiblesse que de ne pas le contrôler. Nous avons les mêmes exigences à l'égard de nos partenaires américains ou asiatiques.

Le développement de Transavia est un élément clé de cette stratégie qui comprenait deux volets : le premier, le développement des Transavia actuels, et le second, la création de Transavia Europe. Pour Transavia France, il est prévu un triplement de la flotte sur quatre ans – de quatorze à trente-sept appareils –, accompagné du recrutement de 1 000 personnes dont 250 pilotes, permettant d'ouvrir des dizaines de destinations principalement au départ d'Orly. Pour Transavia Hollande, dont le modèle est à l'origine de Transavia France, le projet est plus mesuré, car le potentiel de croissance est plus limité : avec trente avions, la compagnie couvre bien le marché hollandais.

Il faut savoir que le taux de pénétration du *low cost* en France est plus faible que dans le reste de l'Europe, mais que le taux de croissance y est plus rapide. Si elle est de 46 % en Europe, la part de marché en France a progressé de 21 à 28 %. La France est devenue le marché cible pour les compagnies à bas coût, celles-ci ne s'en cachent pas.

Quant à la maintenance, notre stratégie repose sur une implantation internationale, en Amérique du Nord et en Asie, au plus près des clients, mais en conservant tout ou partie du travail industriel en France et en Hollande.

J'en viens maintenant au conflit. Celui-ci nous impose de faire évoluer le dialogue avec les partenaires sociaux. Je précise que le dialogue social à Air France est permanent et ouvert. Il occupe une place importante dans l'agenda de la direction.

Le dialogue sur le développement de Transavia France a débuté en octobre 2013, afin d'obtenir la levée de la limitation de la flotte à quatorze avions... sans succès depuis un an. Pour Transavia Europe, le projet de conquête européenne, grâce à l'ouverture de bases au Portugal et en Allemagne, est un sujet plus récent pour la simple raison que nous devons d'abord obtenir l'autorisation des actionnaires et du conseil d'administration, autorisation conditionnée par la capacité du groupe à financer sa stratégie au vu des résultats du plan Transform. Nous étions prêts le 4 septembre. Le matin même du conseil d'administration, nous avons présenté le projet devant le comité central d'entreprise, puis, quelques jours plus tard, devant le *world council* hollandais. Il n'y avait de notre part aucune volonté de dissimuler le projet, mais il eût été difficile de le présenter sans autorisation ni financement.

Je souligne que, pendant le conflit, le dialogue a été permanent. Il a donné lieu à plus de soixante-dix heures de négociation. Le dialogue a été difficile, parfois heurté mais il n'a jamais été rompu. Cependant, les revendications ont évolué. Le préavis de grève déposé fin août portait sur deux points : d'une part, l'équilibrage entre Air France et KLM, et des questions relevant de la vie quotidienne des pilotes ; d'autre part, Transavia France pour laquelle les pilotes réclamaient un contrat unique et un groupe de pilotes unique reprenant les conditions applicables à Air France.

Transavia Europe n'est alors pas mentionné. Il apparaît comme un objet de contestation au cours du conflit. Nous avons jugé préférable de suspendre puis de retirer le projet pour prendre le temps de l'expliquer et éventuellement le relancer une fois la conviction emportée. Dès lors que le retrait du projet a été annoncé, les revendications se sont bizarrement portées de nouveau sur Transavia France.

J'ai entendu des mots comme « *dumping* social » et « délocalisation ». Je m'interroge sur l'emploi de ce dernier alors que nous parlons de l'Europe de l'Ouest. Quant au *dumping* social, si nous nous sommes battus pendant quinze ans pour que les compagnies à bas coût installées en France appliquent le droit français, ce n'est pas pour réclamer un droit particulier pour les bases ouvertes par Air France au Portugal et en Allemagne. C'est la norme européenne que d'appliquer le droit local. L'expression de *dumping* social, s'agissant de l'Allemagne, me semble quelque peu abusive.

Le projet donc sera rediscuté en temps utile, lorsque les choses seront revenues à la normale. Car le retrait du projet Transavia Europe, auquel nous avons été contraints, affaiblit le projet stratégique qui avait pour objectif de consolider le groupe.

Durant les soixante-dix heures de négociation, des ruptures inattendues sont intervenues. Ainsi, au treizième jour de grève, le contact a été perdu : je l'ai personnellement renoué le samedi matin et les négociations ont repris de manière cordiale. Pourtant, la nuit suivante, nos interlocuteurs nous ont dit que le protocole, dont seuls des détails restaient en discussion, ne pouvait pas être soumis aux adhérents.

Finalement, la grève a été levée de manière unilatérale, sans contrepartie, puisqu'aucune revendication n'a été satisfaite. Transavia France sera développée, soit à partir de la piste évoquée dans la négociation avec les organisations de pilotes, soit à partir d'autres options que nous sommes en train d'affiner. Mais le temps presse : pour ouvrir en avril 2015, nous devons être prêts en novembre.

La reprise se fait de manière très rapide. Aujourd'hui, le trafic est assuré à 98 %. C'est un exploit de la part de nos équipes que d'avoir réussi cela en moins de quarante-huit heures. Le trafic sera de 100 % demain.

Nous menons une forte offensive marketing pour reconquérir les clients. Nous avons publié dans les journaux une lettre à leur attention pour présenter des excuses et les convaincre de revenir. Mais ils sont nombreux à être fidèles et à nous avoir manifesté leur soutien.

Enfin, il nous faut recoudre les plaies internes de l'entreprise et chercher les voies d'un dialogue renouvelé, responsable, qui ne soit pas fondé sur le conflit.

Les autres catégories de personnel ont été violemment perturbées par le conflit, elles ont apporté à la direction un soutien considérable – pétitions de milliers de personnes, courriels en nombre équivalent, manifestations au siège. Les encouragements portaient sur la méthode, le précédent plan très difficile s'étant fait dans le dialogue, et sur le fond, le projet apparaissant comme une exigence pour Air France.

M. Gilles Savary. La situation d'Air France est compliquée, car la concurrence est très réactive.

Si l'on a pu, de l'extérieur, vous reprocher d'avoir trop longtemps méprisé le *low cost*, on constate que, à l'intérieur, les résistances pour vous y adapter sont fortes.

Contrairement à d'autres conflits massifs, les personnels ont connu des déchirements forts, car une partie d'entre eux avait déjà consenti des efforts. Pensez-vous qu'il existe un consensus sur la nécessité de s'adapter à la mondialisation ? Les syndicats de pilotes vont-ils conserver une logique de camp retranché ou peut-on espérer, en dépit de cette grève, l'émergence d'une culture d'entreprise réunifiée avec une stratégie plus collective ?

Parmi leurs arguments, les pilotes mettent en avant leur faible poids dans le coût de production, ce qui, à leurs yeux, rend inacceptable le recrutement de pilotes sans les conditions accordées par Air France, qu'ils qualifient de déclassement social.

Sur le plan stratégique, quelles perspectives voyez-vous pour le développement du *low cost* long-courrier ? Je sais que Norwegian Airlines développe un projet qui, comme le modèle d'Emirates, repose sur l'idée de demander des droits de trafic pour compenser l'absence de clientèle localement.

Sur tous ces sujets, il est vrai que la vente d'Airbus par la France ne vous facilite pas la tâche...

Que pensez-vous de l'arrivée de certaines compagnies sur le marché européen par développement externe – Etihad qui vient de récupérer Air Serbie, Air Berlin et Alitalia, ou Korean Air, la compagnie tchèque. Envisagez-vous de vous orienter vers des acquisitions externes afin que la mondialisation des uns n'empêche pas celle des Européens ?

Enfin, avez-vous perçu chez le personnel ou dans l'état-major de KLM un agacement vis-à-vis de la situation française ?

M. Jacques Alain Bénisti. Je partage le choix du terme de « *traumatisme* » que vous avez employé pour qualifier ce conflit : traumatisme pour les clients, pour les personnels et pour les partenaires.

Comment expliquer que le changement que vous conduisez depuis quatre ans, au travers de *Transform 2015* puis de *Perform 2020*, ait connu une telle issue ? Comment a-t-on pu en arriver là ? Quelles leçons en tirez-vous ? Faut-il changer la méthode ? Les projets ne doivent-ils pas être élaborés d'abord avec les personnels, au premier rang desquels les pilotes ?

La restructuration de l'activité moyen-courrier, qui est l'un des axes majeurs du plan stratégique dévoilé en septembre, se trouve amputée de son volet européen sans recueillir pour autant l'assentiment des syndicats de pilotes, pourtant indispensable à sa mise en œuvre. Quelles sont les répercussions de cette réorientation sur les objectifs ambitieux que vous avez annoncés en septembre dernier ?

Comment s'est appliquée la loi Diard, relative à l'organisation du service et à l'information des passagers dans les entreprises de transport aérien de passagers, adoptée par la précédente majorité, dont chacun a pu constater qu'elle n'empêche nullement l'exercice du droit de grève ? Comment en particulier avez-vous organisé l'accompagnement des clients avant et pendant la grève ?

Avez-vous pu d'ores et déjà évaluer l'impact sur la confiance des clients en Air France et ses personnels dont nous sommes nombreux à penser qu'elle a été quelque peu altérée ?

M. Bertrand Pancher. Je me félicite que nous puissions avoir un débat apaisé dans cette enceinte, à défaut de l'avoir eu avec les syndicats de pilotes. Ce conflit a été jugé totalement affligeant par nos concitoyens. Ils sont atterrés par le montant des rémunérations et le conservatisme des pilotes face à des propositions qui semblaient équilibrées.

Quelques questions sur l'échec du conflit : pourquoi un médiateur n'a-t-il pas été nommé ? Est-ce un refus de votre part ou du Gouvernement ? Cette intervention semblait pourtant relever du bon sens.

Je crois savoir qu'une équipe paritaire, sollicitée par la direction pour faire des propositions, a validé un texte commun. Qu'en est-il ? Pourquoi ce texte n'a-t-il pas été accepté ?

Comment avez-vous vécu les interférences dans les négociations ? La direction semblait s'orienter vers un report du projet Transavia Europe lorsque le secrétaire d'État aux transports a annoncé son abandon, avant d'être démenti par le porte-parole du groupe Air France qui a jugé cette annonce prématurée. Qui décide ? Cette question ne met pas en cause la confiance que nous vous témoignons.

Enfin, le projet Transavia Europe est-il abandonné ou reporté ? Comment le relancer ? Peut-être pouvez-vous couper court à une controverse sur ce sujet : certains disent que l'abandon de Transavia Europe n'est pas si grave, car, face à la puissance d'easyJet, Air France n'a tout simplement pas les moyens de mettre en place une filiale *low cost*.

Quelle évolution peut-on envisager en matière de régulation européenne ou mondiale pour lutter à armes égales contre les grandes compagnies du Golfe ?

M. Olivier Falorni. La grève, qui s'est achevée dimanche, aura coûté 10 à 15 millions par jour, auquel il faut ajouter le remboursement des clients.

M. Alexandre de Juniac. Le coût s'élève à 20 millions d'euros par jour, sans compter les dédommagements et remboursements des clients.

M. Olivier Falorni. Nos concitoyens ont l'impression d'un formidable gâchis. Ils sont aussi conscients de l'image catastrophique que donne Air France à travers le monde, alors qu'elle est pourtant l'une des plus belles compagnies aériennes mondiales. Restera également l'image d'un pays handicapé de la concertation et du dialogue social.

Il est indéniable qu'Air France doit se repositionner sur le marché des vols à bas coût et capter les opportunités de croissance qu'il pourrait offrir, afin d'éviter la fermeture de lignes et de laisser le champ libre à la concurrence.

Si le client est prêt, il ne l'est pas à n'importe quel prix, tout comme le personnel. Les inquiétudes des syndicats se sont cristallisées autour du développement d'une compagnie paneuropéenne à bas coût qui imposerait à ses pilotes des contrats de statut local, soulevant, selon eux, un risque de *dumping* social et de délocalisation des emplois français.

En août, la direction d'Air France avait, me semble-t-il, assuré à ses salariés que la réorganisation à venir du réseau court et moyen-courrier d'Air France n'entraînerait aucun transfert de personnel, de modification de contrats de travail ou d'appareils. Ces promesses n'ont visiblement pas convaincu les pilotes...

Que s'est-il passé ? La direction d'Air France n'a-t-elle pas commis une erreur stratégique en annonçant au mois de mai dernier le projet Transavia sans avoir la garantie d'une adhésion de tous les personnels ? Pouvez-vous nous éclairer sur l'annulation de la réunion de concertation prévue le 12 septembre, soit trois jours avant le début de la grève et alors que le préavis avait été déposé dès le 28 août ?

La direction n'aurait-elle pas pu apporter des éclaircissements sur son projet Transavia Europe, d'autant que l'exemple de Lufthansa aurait dû alerter ?

Transavia n'a pas bonne presse auprès des utilisateurs : ils décrivent une offre de service déshumanisée, peut-être due à la courte expérience de cette compagnie.

D'ici à 2017, la flotte de Transavia France doit passer de quatorze à trente-sept avions. Mais un accord de 2007 limite la flotte de cette filiale à quatorze appareils. Comment sortir de cette contradiction ?

Après la restructuration du personnel avec le projet *Transform 2015*, quelles sont les grandes lignes du plan ambitieux, *Perform 2020*, qui doit débiter en avril 2015 ? La grève ne lui a-t-elle pas porté un mauvais coup ?

Pourquoi ne pas associer toutes les parties prenantes de l'entreprise aux négociations futures ?

Enfin, une polémique est apparue sur la volonté des pilotes de se faire payer leurs jours de grève. Pouvez-vous nous apporter des réponses sur cette éventualité, qui ne manquerait pas de susciter la consternation ?

M. le président Jean-Paul Chanteguet. La direction d'Air France envisage-t-elle de demander aux pouvoirs publics des mesures spécifiques pour le transport aérien ? J'en cite quelques-unes sur lesquelles je souhaite recueillir votre avis : la diminution du poids des taxes – la suppression de la taxe d'aéroport pour les passagers en transit, l'élargissement de la taxe de solidarité, mise en place par Jacques Chirac, qui pèse sur les clients d'Air France – ; la réintroduction des activités non aéroportuaires dans le périmètre régulé dans le contrat de régulation économique d'Aéroports de Paris ; un moratoire sur la délivrance des nouveaux droits de trafic à l'égard des compagnies qui bénéficient d'aides étatiques ou qui exercent leur activité dans des conditions qui ne sont pas identiques à celles des compagnies européennes.

M. Jacques Kosowski. Le groupe Air France-KLM possède une filiale, KLM UK Engineering, implantée à Norwich et spécialisée dans le démantèlement et le recyclage d'une large gamme d'avions. Cette unité s'assure que les équipements agréés et aptes au service sont bien récupérés et reconditionnés pour être réutilisés ou revendus. Le carburant, les lubrifiants et tout autre produit potentiellement polluant sont collectés et traités en toute sécurité, tandis que la structure de l'avion est découpée avant d'être recyclée. L'objectif pour 2014 est de prendre en charge une douzaine d'appareils. Le marché du recyclage est estimé à 12 000 avions au cours des vingt prochaines années. Peut-on envisager une montée en puissance de l'entreprise qui permettrait de créer de nouveaux sites de recyclage, notamment en France ?

M. le président Jean-Paul Chanteguet. Je propose la candidature de l'aéroport de Châteauroux-Déols ! (*Sourires*)

M. Alexandre de Juniac. Si nous faisons quelque chose, ce serait assurément là... (*Rires*)

M. Charles-Ange Ginesy. Le lourd conflit que vous avez affronté a entraîné 300 millions d'euros de pertes. Mais avez-vous déjà pu mesurer les pertes économiques induites, en termes de tourisme, et en particulier de tourisme d'affaires ?

Nous avons vu le secrétaire d'État aux transports annoncer la suspension du plan Transavia Europe, avant que la direction d'Air France n'oppose un démenti. Ne pouvait-on faire mieux pour sortir rapidement du conflit ?

Alors que le marché des vols à bas coût progresse de 2 % par an, vous avez dit à juste titre que le marché français attise la convoitise de toutes les compagnies internationales. Je ne peux qu'approuver votre volonté de réagir.

M. Yannick Favennec. Le premier Airbus A320neo a effectué son premier vol le 25 septembre. Dès sa mise en service fin 2015, il permettra de réduire de 15 %, et peut-être même de 20 % d'ici à 2020, la consommation de carburant. Trois mille commandes fermes sont déjà passées. Alors qu'Air France doit développer la flotte de Transavia, le groupe envisage-t-il d'acquiescer lui aussi ce type d'appareils ?

Mme Valérie Lacroute. Le conflit social dont nous sortons a tourné à l'irrationnel. Il a exaspéré les passagers, profondément touché les Français, mais sans doute aussi inquiété les patrons des autres compagnies françaises, qui peuvent en craindre les répercussions.

Il a mis au jour un excès de conservatisme, voire un dogmatisme conduisant à refuser tout changement. Il a ainsi affaibli le pavillon français, en particulier en Europe. Quand soixante opérateurs aériens ont déjà disparu ces dernières années et que la clientèle d'affaires se tarit, l'avenir ne semble rien moins que radieux pour la compagnie, dont tout le monde a conscience qu'elle doit se réformer si elle ne veut pas connaître le même sort que ses anciennes voisines, Sabena ou SwissAir. Comment peut-elle relancer le dialogue, reconquérir la clientèle d'affaires et conforter sa place parmi les dix premières compagnies mondiales ?

M. Guillaume Chevrollier. L'abandon de Transavia Europe trahit le manque de courage du Gouvernement. Les quiproquos qui l'ont entouré montrent que cette décision vous a été imposée. Vingt millions d'euros de pertes par jour pendant quatorze jours ! Ce conflit a choqué nos concitoyens. Comme vous l'avez exposé, il faut en effet s'adapter à la concurrence.

Alors que quelques membres du personnel peuvent bloquer l'essor de votre société, ne conviendrait-il pas de faire davantage de transparence sur la grille des salaires des pilotes ? Est-il normal qu'ils soient les mieux payés d'Europe, alors que les résultats financiers de votre compagnie ne sont pas satisfaisants ?

M. Jean-Pierre Vigier. Je ne reviens pas sur les pertes journalières subies par la compagnie ni sur le motif de la grève, dirigée contre le projet de création de Transavia Europe, avec ses répercussions sur l'équilibre des salaires entre les pilotes au sein du groupe. Faute d'accord entre la direction et les pilotes, ce projet de filiale à bas coût de dimension européenne est aujourd'hui stoppé. Sa création n'est-elle que momentanément arrêtée ou le projet est-il définitivement abandonné ? Si tel est le cas, quelles sont les autres stratégies possibles pour relancer l'offre à bas coût au sein d'Air France-KLM ? Il me semble en effet indispensable de la développer.

M. Alexandre de Juniac. Les déchirements internes que vous évoquez doivent nous conduire à retisser les liens au sein de l'entreprise, sans chercher à stigmatiser telle ou telle catégorie de personnel, malgré les oppositions, parfois violentes, qui se sont fait jour. Les pilotes de la compagnie sont des gens compétents et responsables. Ils exercent un métier difficile, puisqu'ils ont la charge de transporter, plusieurs fois par jour, 300 personnes dans des conditions strictes de sécurité. Que le conflit ait pu mener leur profession dans une impasse ne remet pas en cause leurs qualités ni le fait qu'il ne saurait y avoir d'avion sans pilote, ni d'ailleurs sans mécanicien ou sans personnel de cabine. Tout le monde est indispensable au transport aérien.

Quant au consensus qui pourrait exister au sein de la compagnie au sujet de la mondialisation, je dirais qu'il s'en forme nécessairement un à partir de la réalité vécue quotidiennement par tout le personnel à travers le monde, au contact des clients et des concurrents. Parmi les milliers de messages de soutien que j'ai reçus, beaucoup exprimaient la nécessité pour Air France de se réformer et de s'adapter. Les pilotes eux-mêmes en ont conscience, car ils peuvent chaque jour observer sur le tarmac les avions des autres pays.

La différence de traitement entre le personnel navigant technique d'Air France et de Transavia représente, pour les vols moyen-courriers, une économie de 3 %, c'est-à-dire que

l'heure de vol coûte 3 % de moins dans le cockpit d'un avion Transavia que dans le cockpit d'un avion Air France. Cela peut sembler négligeable, mais les compagnies d'aviation pratiquent en réalité un métier sans marge, de sorte qu'une telle différence fait basculer la compagnie de la perte au bénéfice.

Les compagnies à bas coût reposent précisément sur un modèle économique qui exclut tout compromis sur les coûts. Tous les postes de dépense devant être calculés au plus juste, la vigilance s'exerce sur les coûts de l'escale, de la maintenance au sol, du personnel navigant commercial et aussi des pilotes. Rien n'est oublié. Transavia ne dispose au demeurant d'aucune marge de manœuvre, car ses coûts sont identiques à ceux d'easyJet, mais demeurent supérieurs à ceux de Ryanair. Il importe que votre commission le sache : Transavia ne figure pas parmi les plus compétitives des compagnies à bas coût.

Le développement d'une offre long-courrier *low cost* n'a pas encore fait l'objet de tentative vraiment convaincante. Air Asia s'y est essayée, mais a replié ses ailes. Puis Norwegian Airlines a fait une tentative, avec du personnel asiatique soumis à des conditions invraisemblables. Les Américains y ont mis un coup d'arrêt, jugeant que les conditions d'une concurrence équitable n'étaient pas respectées. Une nouvelle tentative est annoncée par Lufthansa. Tirant les leçons du passé, nous suivons la situation de très près. Mais les avions long-courriers volent déjà quatorze à quinze heures par jour, ce qui laisse peu de marge à qui voudrait en augmenter encore le taux d'utilisation. Sur un vol long, les options se révèlent également plus délicates à facturer, car il est difficile de ne pas offrir au moins un verre d'eau sur pareille distance.

Des vols charters européens existent déjà, mais c'est une offre saisonnière. Ils se concentrent cependant sur le secteur court-courrier, car les avions utilisés sont contraints à un repos forcé durant l'hiver, et cette immobilisation coûte trois fois plus cher pour des avions long-courriers. Malgré notre scepticisme sur une offre long-courrier à bas coût, nous restons cependant vigilants de façon à éviter d'être pris à revers.

Quant à l'offre des compagnies du Golfe, notre groupe a demandé respectivement aux gouvernements français et néerlandais, ainsi qu'à la Commission européenne, qu'ils négocient pour obtenir des conditions de concurrence équitables (*level playing field*) vis-à-vis des compagnies européennes, ce à quoi la Commission européenne s'est attelée. Conjointement avec Lufthansa, le groupe Air France-KLM a également demandé à la Commission européenne que le droit de la concurrence soit appliqué, qui prévoit qu'une compagnie non européenne limite sa participation à 49 % du capital d'une compagnie européenne qu'elle acquiert et n'exerce pas sur elle de contrôle effectif. Non seulement des compagnies du Golfe, mais encore des compagnies asiatiques et américaines se sont récemment portées acquéreuses. Des vérifications sont en cours.

Chez KLM, les pertes subies par la compagnie sœur française ont suscité des inquiétudes. Les deux compagnies sont en effet étroitement imbriquées, par leurs programmes, par leurs équipes commerciales et par le *revenue management*, système de gestion des capacités disponibles qui constitue le cœur de la maison et repose sur des équipes communes. Devant cette collaboration permanente, il faut apaiser les inquiétudes et rassurer au sein de la compagnie néerlandaise, en remettant le programme le plus vite possible en fonction.

À propos de l'enchaînement du conflit et des leçons à en tirer, je n'ai pas mentionné que nous avons reçu, fin août, le syndicat des pilotes pour une réunion de routine où, au terme

de treize mois d'un dialogue fructueux fait de centaines d'heures de réunion, nous nous proposons de fixer les modalités de la négociation à venir sur Transavia et sur les conditions auxquelles pourrait être levée la limite des capacités de Transavia à quatorze appareils. Ce n'est pas sans surprise que j'ai ensuite reçu le préavis de grève – à quelques jours de la négociation qui devait s'ouvrir. Ce revirement subit ne peut s'expliquer que par un refus de voir la négociation aboutir. J'aurais préféré continuer dans la voie engagée.

Cette négociation ne portait du reste que sur Transavia France, sur des questions de vie quotidienne et sur des questions d'équilibre entre Air France et KLM. Malheureusement, le projet de Transavia Europe a été utilisé de manière tactique dans le conflit. Il est désormais retiré. Il aurait certainement évité ce traitement s'il avait été présenté plus tôt. Mais il n'était pas possible de le faire alors que le conseil d'administration et les actionnaires attendaient eux-mêmes, pour donner leur approbation, les résultats du plan *Transform* qui arrive bientôt à échéance. Depuis un an, j'avais néanmoins déjà indiqué publiquement, devant l'assemblée générale des actionnaires ou devant les organisations syndicales que, si Air France développait une compagnie à bas coût, elle serait paneuropéenne. L'existence d'un projet de dimension était donc bien connue, même s'il n'a été possible d'en préciser les contours qu'au moment où il se mettait en place.

La loi Diard a en effet évité tout désordre dans les aéroports, puisque les passagers ont pu, grâce à elle, être prévenus deux jours à l'avance. Elle a donc limité et pallié les inconvénients de la grève. Ce calme dans les aéroports peut être vu sous un jour moins favorable, si l'on songe qu'il a correspondu à une absence totale de passagers. Un peu de pression commerciale s'est seulement fait sentir dans nos agences. Quoi qu'il en soit, la loi Diard s'est révélée comme une disposition législative-clé. Pourvus de renforts, nos centres d'appels ont répondu chaque jour à des dizaines de milliers de passagers, qui ont été réorientés sur d'autres vols, y compris sur ceux de la concurrence. Le cœur serré, j'ai vu le personnel commercial très affecté de devoir prendre des réservations sur les compagnies rivales.

Au sujet de l'indice de confiance client, nous n'avons pas encore pu l'évaluer et il est trop tôt pour se prononcer sur les répercussions du conflit en ce domaine. Il nous guidera pour savoir comment mener notre politique de reconquête.

Pourquoi avoir refusé un médiateur ? La direction d'Air France et le Gouvernement ont refusé son intervention parce que des négociations étaient déjà en cours. Lorsque le fil a pu paraître un soir se rompre, j'ai moi-même appelé le président du Syndicat national des pilotes de ligne le lendemain matin. L'intervention d'un médiateur n'était donc pas indispensable et n'aurait eu d'autre effet que de faire durer les choses, ce qu'il fallait éviter.

Durant un bref intermède, une équipe paritaire, composée d'experts des deux côtés non pourvus de mandat, a travaillé à une solution. Mais elle n'est arrivée qu'à un contrat unique à des conditions dégradées par rapport aux conditions Air France, ce qui ne convenait pas. Aussi en est-on revenu à la négociation initiale.

Le projet de Transavia Europe est abandonné. Reviendra-t-il à l'ordre du jour ? Peut-être. Mais quoi qu'il en soit, les efforts se concentrent pour l'heure sur Transavia France, dont la flotte doit passer de quatorze à trente-sept avions, peut-être davantage, ne serait-ce que pour pouvoir couvrir toutes les villes européennes. Cela devrait conduire à la création rapide de 1 000 emplois sur le sol national, ce qui mérite d'être souligné.

Quant à l'ouverture aux compagnies non européennes, notamment aux compagnies du Golfe, nous avons demandé à la Commission européenne une régulation en matière d'obtention de droits de trafic et de respect des conditions de concurrence.

Pour la réunion de concertation qui aurait été annulée en amont du conflit, je vous avoue ne pas avoir compris à quoi il était fait référence, toutes les réunions s'étant tenues normalement.

Comment lever désormais la limite de quatorze appareils pour Transavia France ? Soit les pilotes signent le document auquel nous étions pratiquement parvenus quand le mouvement a commencé – l'offre tient toujours et peut-être un retour à la raison se produira-t-il –, soit Transavia France se développe dans des conditions similaires à celles qui ont été évoquées, après consultation des syndicats de pilotes, mais aussi des organisations représentatives des autres catégories de personnel. En tout cas, le temps presse. Pour réserver des créneaux horaires à Orly, développer des destinations et ouvrir les réservations pour avril 2015, nous devons aller vite.

Quant à la concertation sociale dans l'entreprise, elle est systématique depuis le plan *Transform*. Objet de consultations avec tous les syndicats, ce plan était porteur d'une restructuration assez sévère qui permettait de revenir à des résultats positifs en 2014. Le plan *Perform* va plus loin encore, puisqu'il est élaboré directement avec les salariés. La direction évalue le potentiel de croissance, entre 2 et 6 % selon les secteurs, et demande aux différents métiers comment ils pensent pouvoir atteindre le maximum de cette croissance. Ainsi, les propositions sont non seulement discutées, mais bâties ensemble avec les salariés, c'est l'essence même du plan *Perform*.

Je précise que cette méthode est employée depuis juillet 2014, soit bien avant le lancement du conflit. La démarche repose tout entière sur la conviction que les bonnes idées viennent du terrain. Cette volonté de dialogue devrait permettre de trouver les conditions d'un retour à la croissance.

Les jours de grève ne seront pas payés, comme c'est la règle dans le groupe depuis plusieurs années, quelle que soit la catégorie de personnel. L'incidence des arrêts de travail se fera sentir, pour la part fixe de la rémunération, sur les salaires de septembre et, pour la part variable, sur ceux d'octobre.

Monsieur le président, vous évoquez l'environnement fiscal et poussez l'amabilité jusqu'à envisager une baisse des taxes sur les passagers en correspondance ou une baisse de la taxe de solidarité sur les billets d'avion. Le groupe Air France-KLM s'acquitte de 6 à 7 milliards d'impôts et de contributions sociales chaque année, pour un tiers aux Pays-Bas et pour les deux tiers en France. Il est soumis à un niveau de taxation plus élevé que des concurrents européens opérant dans des conditions semblables, tel Lufthansa. Au même régime que cette dernière, le groupe verserait entre 300 et 500 millions d'euros de contributions sociales en moins chaque année.

Quant à la taxe de solidarité sur les billets d'avion, peut-être pourrait-on en effet réfléchir à abaisser son taux en élargissant son assiette, car il est difficile de comprendre pourquoi les compagnies aériennes devraient être les seules à financer les recherches sur le rétrovirus du sida.

À propos des contrats de régulation des gestionnaires d'aéroport, je tiens à dire que nous entretenons les meilleures relations avec Schiphol et avec Charles-de-Gaulle, car leur

prospérité dépend de la présence de nos passagers. Il serait bon en effet que les revenus tirés du patrimoine immobilier ou des redevances perçues des commerces puissent aussi servir à améliorer l'infrastructure aéroportuaire. Aujourd'hui, la concurrence n'est pas seulement entre *hubs* européens, elle inclut les *hubs* du Golfe. Si Dubaï attire les grands congrès médicaux, qui pourraient se dérouler à Paris ou à Nice, c'est en raison de son *hub* et de ses hôtels.

En matière de droits de trafic, nous avons toujours milité pour une très grande prudence quant à leur octroi à des compagnies qui bénéficient de subventions d'État ou sont détenues à plus de 50 % par des États dont les attentes en retour sur investissement ne sont pas les mêmes que celles d'investisseurs privés, à l'image de ce que font nos amis américains, afin justement de garantir le respect des conditions de concurrence équitables.

Les pertes induites dépassent les 300 millions d'euros déjà cités, puisqu'elles concernent les fournisseurs, les passagers qui n'ont pas pu se rendre en France et la moindre affluence dans les boutiques.

Je confirme que les compagnies à bas coût ciblent désormais aussi la clientèle d'affaires, avec un certain succès d'ailleurs.

Quant à la flotte d'Air France, elle se renouvellera naturellement avec l'A320neo, qui deviendra l'avion de série à compter de 2018 ou 2019, quand s'arrêtera la chaîne de montage des anciens modèles. Transavia Hollande avait acheté des Boeing 737 pour constituer sa flotte et nous avons continué sur la lancée, car l'homogénéité de la flotte est essentielle dans les compagnies à bas coût, en simplifiant la formation des équipes, le système des réservations ou les opérations de maintenance. Mais nous n'avons certainement pas de position de principe sur le choix du constructeur d'avions.

Nous figurons déjà parmi les dix premières compagnies mondiales, mais nous voulons gagner encore en qualité. Un milliard d'euros ont été affectés à cette montée en gamme. L'offre nouvelle est disponible depuis hier pour Singapour et depuis deux mois pour New York. Des commentaires très positifs des passagers ont été entendus à la descente de l'avion : « C'est un autre monde ! », « Vous êtes revenus dans la classe des meilleurs »... J'en tire une grande satisfaction.

Air France est clairement identifiable comme compagnie nationale et les valeurs liées à notre pays sont aussi celles du luxe. Nous nous devons de compter parmi les deux ou trois meilleures en termes de qualité. C'est aussi la fierté des membres de la compagnie.

Pour la transparence sur les salaires, les organes de presse l'ont faite eux-mêmes. Le niveau de rémunération des pilotes ne me choque pas, compte tenu de la technicité de leur métier et des contraintes auxquelles ils sont soumis. Beaucoup sont des passionnés, qui préfèrent voler à Transavia, où les heures de vol sont plus nombreuses. Ne disent-ils pas eux-mêmes qu'ils ont le plus bureau du monde ? La terre, la mer, les étoiles... Je les crois.

Quant à Transavia Europe, je vous confirme l'abandon du projet. Mais la nécessité d'une offre de ce type se fera peut-être sentir un jour à nouveau.

M. le président. Nous vous remercions de cet échange de qualité et des explications et réponses que vous avez données.

M. Alexandre de Juniac. Je vous remercie de votre attention, comme du soutien que vous pourrez apporter à une compagnie à laquelle vous êtes attachés.

Membres présents ou excusés

Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire

Réunion du mardi 30 septembre 2014 à 16 h 30

Présents. - M. Serge Bardy, M. Jacques Alain Bénisti, M. Jean-Yves Caullet, M. Jean-Paul Chanteguet, M. Guillaume Chevrollier, Mme Sophie Errante, M. Olivier Falorni, M. Yannick Favennec, M. Charles-Ange Ginesy, M. Jacques Kossowski, Mme Valérie Lacroute, M. Philippe Noguès, M. Bertrand Pancher, M. Gilles Savary, M. Jean-Pierre Vigier

Excusés. - Mme Laurence Abeille, M. Yves Albarello, M. Denis Baupin, Mme Chantal Berthelot, M. Christophe Bouillon, M. Jean-Louis Bricout, M. Laurent Furst, M. Christian Jacob, M. Philippe Martin, M. Yves Nicolin, M. Napole Polutélé, M. Martial Saddier, M. Gabriel Serville, Mme Suzanne Tallard