

LES MATINS DU CEPS EN LIGNE

# « LE TRANSPORT AÉRIEN TRAVERSE UNE CRISE STRUCTURELLE »

LES CLUBS TRANSPORT AÉRIEN ET L'ATELIER DU CENTRE D'ÉTUDE ET DE PROSPECTIVE STRATÉGIQUE ONT ACCUEILLI BERNARD ATTALI, PRÉSIDENT HONORAIRE D'AIR FRANCE. L'OCCASION DE PROFITER DE SON EXPÉRIENCE PASSÉE EN MATIÈRE DE TRANSPORT AÉRIEN ET DE PARTAGER SA VISION SUR LES ÉVOLUTIONS D'UN SECTEUR QUI TRAVERSE, SELON LUI, « UNE CRISE STRUCTURELLE ».

**P**résident d'Air France de 1988 à 1994, Bernard Attali sait ce que le mot crise signifie concrètement en matière de transport aérien. Il en a d'ailleurs essuyé une : celle qui a suivi la première guerre du Golfe. Il fut aussi l'homme de la concentration du transport aérien français avec le rachat d'UTA, qui permit la prise de contrôle d'Air Inter. Une consolidation qu'il poussa hors de l'Hexagone avec des prises de participation dans la Sabena et CSA. Cette expérience passée donne un fort relief à sa vision d'un transport aérien qui traverse la plus importante secousse de sa jeune histoire depuis le déclenchement de la pandémie.



Bernard Attali, président honoraire d'Air France.

« Le choc est immense », souligne Bernard Attali, qui n'hésite pas à employer une formule directe : « Le transport aérien est en situation de coma dépassé. » Et de rappeler, par quelques faits, l'ampleur de la crise. « Nous étions en moyenne à 5 000 avions dans le ciel chaque jour et au mois d'avril il n'y avait plus que dix avions », indique-t-il, avant d'évoquer pêle-mêle la décision de British Airways

d'arrêter ses activités sur l'aéroport de Londres-Gatwick, « les 32 000 suppressions de postes au sein des deux plus grandes compagnies aériennes du monde » ou encore ces 300 Md\$ de chiffre d'affaires qui ont disparu.

## PLUSIEURS FACTEURS S'ENTRECHOQUENT.

Pour le président honoraire d'Air France, la crise n'est pas conjoncturelle : « Elle est

structurelle. » « On parle souvent de sortie de crise en V ou double V. Je n'y crois pas. Je crois à une sortie de crise en racine carrée, soit une très forte chute suivie d'une très longue stagnation. » Un « relatif pessimisme » qui s'explique par le fait que « plusieurs facteurs s'enchaînent, s'entrechoquent ». « D'abord, parce que l'on n'a pas prouvé que le virus n'allait pas durer, vaccin ou pas

vaccin. » Ensuite, parce que « le tourisme de masse mettra du temps à revenir à la normale » et, de l'avis de Bernard Attali « n'y reviendra pas au sens où nous l'entendons ». Enfin, les habitudes prises en matière de visioconférence vont s'installer au sein des entreprises et « changer profondément la physiologie du transport aérien dit d'affaires ». Sans oublier « des contraintes environnementales de plus en plus prégnantes » et qui font partie des raisons pour lesquelles le transport aérien de demain ne ressemblera pas au transport aérien d'aujourd'hui.

D'ailleurs, Bernard Attali a des doutes sur l'avion à hydrogène. « Cet hydrogène, il faut non seulement le produire, mais aussi qu'il soit vert », souligne-t-il. Pour autant, il reste persuadé que la filière transport aérien trouvera « les moyens d'être moins émettrice de CO<sub>2</sub>, même si cela n'est pas pour demain... Il faut être chercheur pour répondre à la question : quelle est la piste la plus pertinente ? ». En attendant, les compagnies aériennes vont devoir réorganiser des réseaux « bousculés par la crise ». Un travail qui prendra des années.

D'autant que « les alliances vont elles-mêmes être très fortement secouées. Qui peut affirmer que ce modèle existera encore dans cinq ans ? Qui peut affirmer que KLM restera liée à Air France ? Personne. Qui peut affirmer qu'American Airlines gardera ses alliés d'aujourd'hui ? Personne. Qui peut affirmer qu'il ne faudra pas entièrement remettre les compteurs à zéro dans ce jeu d'échecs, de go que sont les alliances ? Et à mon avis, plus pour le pire que pour le meilleur », interroge l'ancien président d'Air France.

Car ces perspectives de désintégration « ne peuvent que profiter aux compagnies aériennes asiatiques et plus précisément chinoises... Je crois que les entreprises chinoises vont ramasser la mise au bout de la route », estime Bernard Attali. Dans cet environnement très

incertain, l'avenir d'Air France pose aussi question. Rappelant qu'il a connu Ben Smith, l'actuel directeur général d'Air France-KLM, quand il était au conseil d'administration d'Air Canada, Bernard Attali le juge « très sérieux et très compétent » et n'en prodigue pas moins quelques pistes de sortie de crise.

## DES PISTES POUR AIR FRANCE.

« D'abord, je renouvellerai le conseil d'administration. Il est là depuis très longtemps et certains de ses membres sont là depuis plus de dix ans. Ils ont accepté des choses qui ont été des échecs. Je pense à ce référendum qui n'était ni fait ni à faire. On ne dirige pas une entreprise à coups de référendum. J'essaierais donc de moderniser le conseil d'administration d'Air France dont la responsabilité est de voir plus loin. Or, personnellement, je n'ai pas entendu ce conseil d'administration exprimer une vision à moyen terme de manière claire dans la période récente. »

Autre piste proposée : « Libérer Transavia de toutes ses contraintes. » « Des choses sont engagées, c'est bien et il faut continuer. Il est incontestable que cette compagnie est un instrument d'avenir, mais elle reste handicapée par des contraintes, des accords signés ici et là lors de périodes plus fastes », souligne Bernard Attali, qui passe au pôle régional d'Air France. « Pourquoi ne pas mettre tout le trafic régional d'Air France, qui génère 200 M€ de pertes par an en période normale, dans une structure où l'Etat serait actionnaire ? » interroge-t-il.

Et de poursuivre : « Ce pôle régional pourrait être alors un instrument d'aménagement du territoire. Il ne faut pas prendre cela comme une renationalisation des pertes, je pense qu'on peut avoir là un instrument d'aménagement du territoire où l'Etat serait naturellement majoritaire, ce qui permettrait d'alléger Air France de ce poids. »

Autre question : « Pourquoi ne pas "monétiser" la maintenance ? Je ne comprends pas que ce travail ne soit pas engagé, il y a sûrement des raisons, je ne suis pas dans les secrets, mais j'ai le droit de me poser la question. »

Enfin, la transformation du programme Fréquence Plus en « vrai programme de fidélisation ouvert sur d'autres choses que des billets d'avion gratuits » devrait aussi être engagée. Et

« Nous avons une occasion historique de faire une réforme en profondeur, car les menaces d'hier n'existent plus. »

de citer ce qui a été fait par Air Canada avec son programme de fidélisation qui a d'abord été filialisé puis ouvert à d'autres partenaires. « J'invite à regarder l'histoire d'Aéroplan. Cette histoire peut être prise en modèle », souligne Bernard Attali, qui indique qu'il y a d'autres pistes « qui permettraient à Air France de ne pas être simplement la bouche ouverte sous le robinet ».

## UNE OCCASION HISTORIQUE.

Car, pour Air France, mais aussi pour d'autres compagnies aériennes, « il faut profiter de la crise pour remettre les choses à plat, car les Etats ne pourront pas continuellement accompagner les transporteurs à coups de subsides et arrivera un moment où les déficits budgétaires ne pourront plus s'additionner aux déficits budgétaires. Les compagnies aériennes vont devoir apprendre à se passer de morphine. Cela fera mal, mais il va falloir en passer par là ». D'autant que les circonstances

permettent « une réforme historique ».

« Je vais être encore plus provocant. Ce qui freinait la réforme, la restructuration, c'était le risque de grève. Or ce risque n'existe plus ou pratiquement plus. Quand il n'y a plus de passagers, la menace de grève n'a plus de sens. Nous avons une occasion historique de faire une réforme en profondeur, car les menaces d'hier n'existent plus. Autrement, c'est en K que nous sortirons de la crise. La branche du haut de la lettre représenteront les compagnies aériennes qui sortiront plus fortes de la crise, essentiellement en Asie ; et la branche descendante de la lettre, les transporteurs beaucoup plus nombreux qui vont disparaître ou être avalés par les précédentes », explique Bernard Attali.

« Les compagnies aériennes doivent faire des efforts sur elles-mêmes. Ni la perfusion ni le minimum d'effort interne ne suffiront à faire sortir le transport aérien de sa situation actuelle, qui est extrêmement difficile... Est-ce que le transport aérien peut être à nouveau attractif pour les investisseurs ? Je n'ai pas la réponse, mais cela dépend beaucoup des acteurs du transport aérien. Pour être respecté, il faut être respectable, pour être attractif, il faut faire l'effort de l'être », souligne l'ancien président d'Air France.

Et de poursuivre : « Il est clair qu'il faut que non seulement les compagnies aériennes se remettent en cause, mais aussi que l'ensemble du transport aérien reprenne ses fondamentaux et les réexamine. Je suis assez sévère sur l'IATA qui, aujourd'hui, se borne à appeler au secours. Son rôle est certes d'interpeller les gouvernements sur l'ampleur de la crise. Mais son rôle est aussi de réfléchir sur les règles obsolètes du transport aérien qui doivent être remises en cause. Or je n'ai vu aucune étude, aucune déclaration dans ce sens. »

■ Yann Cochenne