



ICARE



N°5

Mars 2006

INFORMATIONS ET COMMENTAIRES DE L'ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT L'ENCADREMENT

ADP

La qualité de service d'ADP est déplorable et ses tarifs exorbitants. L'image de marque et la compétitivité du Groupe pâtissent du préjudice qui dure depuis des années sans qu'aucune solution ne se profile.

Que cela soit l'accès à la capitale, les infrastructures de liaisons entre terminaux, le dimensionnement, le confort et la propreté des installations, le nombre de stationnements et le taux de contact avions, le traitement des bagages, tout pose problème de conception ou d'entretien.

ADP communique sur les capacités retrouvées du Hub après l'effondrement du T2E. C'est fallacieux car ni le service ni les conditions de travail ne sont restaurés et dignes de l'attente des clients et du respect des salariés. Fort heureusement, le dévouement et le savoir-faire de nos collègues atténuent les désagréments supportés par nos clients. La compensation financière des conséquences de l'effondrement du T2E interviendra dans des années et ne dédommagera jamais l'ensemble des pertes commerciales et d'exploitation.

Avec 6 mois de retard, le satellite S3 ne sera disponible qu'au programme hiver 2007-2008 ! Ce nouveau contre temps est extrêmement pénalisant pour l'exploitation de la Holding dont le trafic de correspondance explose.

La sous-estimation chronique des besoins futurs et les retards dans les programmes d'investissements induisent une course sans fin pour pallier la saturation des installations et le déficit de qualité.

Parallèlement à cette piètre qualité de service, les tarifs d'ADP sont excessifs.

En dépit de son engagement, l'État a fait un simulacre de concertation avant d'approuver, unilatéralement et contre l'avis d'une commission indépendante, le niveau abusif des redevances. Peu soucieux de l'intérêt général, l'État a défendu de façon inique ses intérêts patrimoniaux immédiats pour doper la privatisation d'ADP qui aura lieu l'été prochain.

Si ADP affiche une santé florissante c'est en grande partie grâce aux redevances du Groupe et à la manne dépensée par nos clients dans les boutiques. Dans la chaîne du transport aérien, l'activité aéroportuaire est celle qui retire le plus de profit, devant même les systèmes de réservation.

Les relations entre les compagnies et leur base nationale ne sont, sauf exception, jamais bonnes mais les fondamentaux des aéroports internationaux sont partout bien meilleurs qu'à CDG. Sans tomber dans le travers démagogique et stérile de relations haineuses, la Compagnie ne peut toutefois pas se satisfaire d'une telle gabegie. Il ne s'agit pas de fustiger nos collègues mais d'obtenir de la Direction d'ADP une politique et un fonctionnement enfin compétitifs car les destins des deux entreprises sont liés.

Ne faudrait-il pas cesser les vains faux-fuyants qui confinent à l'omerta ?

En attendant que nous puissions éventuellement intervenir efficacement dans le capital d'ADP ou que nous soit permis de financer et de gérer nos propres infrastructures, il faut, ouvertement, être plus exigeant vis-à-vis de ce fournisseur qui néglige la Compagnie depuis trop longtemps. De toute façon, nos clients ne sont pas dupes de notre communication rassurante sur l'efficacité du Hub. Et nos actionnaires ont intérêt, comme les passagers, à ce qu'un jour ADP serve mieux le Groupe.

SYNDICALISME

Le rôle du syndicat est de défendre nos intérêts et de nous protéger lorsque nous sommes en position individuelle ou collective de faiblesse. Un paysage syndical autant morcelé qu'à Air France nuit à l'efficacité de la représentation et de la défense des salariés. Il faudra bien un jour que nos diverses organisations étudient sérieusement des alliances larges et durables.

A l'instar des PNT, l'encadrement doit saisir l'intérêt de se fédérer solidairement et catégoriellement pour avoir plus de poids dans le dialogue avec l'entreprise.

Entre une attitude « pro-patronale » dévoyée et une opposition systématique radicalement dogmatique, existe la possibilité d'un syndicalisme réaliste défendant efficacement les salariés par la conclusion d'accords responsables. Malheureusement, malgré son discours officiel, l'entreprise privilégie encore trop souvent le rapport de force ou le marché de dupe plutôt qu'un dialogue social confiant et réel débouchant sur des engagements respectés.

Si les syndicats et le « patronat » sont collectivement responsables du faible taux de syndicalisation, les salariés ont le pouvoir d'y remédier. C'est à chacun de s'investir dans l'action syndicale (adhésion, vote...) pour faire évoluer les comportements sociaux de l'entreprise et la pratique de notre représentation professionnelle.

Dans le contexte de durcissement socio-économique actuel, il est plus efficace et citoyen de se syndiquer jeune sans attendre d'avoir des inquiétudes professionnelles pour agir.

AFRIQUE

La rentabilité très forte de ce réseau est une chance pour la performance économique du Groupe. C'est aussi une faiblesse car, si pour une raison quelconque, ce réseau venait à s'affaiblir, l'économie du Groupe s'en trouverait affectée.

BRITISH AIRWAYS

Notre concurrente britannique affiche une marge supérieure à celle d'AF-KLM elle-même supérieure à celle de Lufthansa. Cela risque de ne pas durer ! Les analystes commencent à se méfier de l'originale politique britannique qui consiste à doper ses résultats à court terme quitte à obérer son avenir. British Airways réduit son offre en la concentrant sur quelques niches aujourd'hui rentables car protégées par des accords qui deviendront inévitablement caducs. Sa stratégie entièrement basée sur une approche financière, sacrifie ses investissements mais peine à résorber son endettement. Cela lui a d'ailleurs coûté la possibilité de rapprochement capitalistique en Europe. **De plus, les coupes sombres dans ses effectifs et la saturation d'Heathrow perturbent son exploitation.**

TRAFIC ET RÉSULTATS

Après une année précédente relativement médiocre, les résultats actuels sont très satisfaisants. La conjonction d'une évolution des coûts inférieure à celle de l'activité, de l'amélioration du taux de remplissage et du maintien de la recette unitaire soutenue par la haute contribution devrait conduire à une année historiquement exceptionnelle. La croissance rentable s'accélère et le bénéfice d'exploitation annuel dépassera sans doute les 900 M€. D'autant que le trafic prévisionnel reste dynamique. Il est tiré par l'économie florissante des « bouts de ligne » de notre réseau qui compense l'atonie de croissance européenne.

La saisonnalité tend à s'estomper. Cette année, le résultat d'exploitation du troisième trimestre est nettement positif ce qui est agréablement atypique. Il devrait en être de même pour le quatrième trimestre qui sera probablement autour de l'équilibre opérationnel.

KLM maintient elle aussi ses bons résultats. Avec une croissance d'un point supérieure à celle de l'AEA, la Holding gagne des parts de marché sans sacrifier à sa rentabilité.

Le désendettement est rapide et fort malgré une poursuite d'investissements ambitieux qu'il est sain de faire pendant le haut de cycle actuel. Les importantes liquidités permettraient de saisir une éventuelle opportunité d'achat d'un acteur du transport aérien. La structure financière solide d'AF-KLM contribue également à la réduction de la facture pétrolière en facilitant les négociations de couvertures.

Les années à venir devraient être conformes aux prévisions de rentabilité croissante, même si au final, l'activité rémunère faiblement les capitaux employés et détruit ainsi de la valeur. Mais n'oublions pas que notre activité a surtout une justification humaine et économique qui la rend indispensable.

ALERTE PROFESSIONNELLES

Les nouvelles lois américaines de sécurité financière des entreprises imposent, nolens volens, la mise en place d'alertes éthiques professionnelles. Le but est louable : signaler les pratiques illégales qui pourraient avoir cours au sein des entreprises. La mise en place de telles procédures est extrêmement délicate tant les dérives peuvent conduire à des comportements dangereux évoquant de mauvais souvenirs (délations, dénonciations calomnieuses, etc.). Cela serait un comble pour un système destiné à garantir un fonctionnement éthique de l'entreprise !

Pour être acceptables le cas échéant dans la Holding, il faut strictement encadrer ces méthodes et que tous les salariés en soient informés. Les dispositifs d'alerte doivent être facultatifs et complémentaires à d'autres moyens de remontée d'information. La mise en place d'une instance de contrôle est une exigence. Il ne faut pas que les alertes puissent être anonymes mais soient confidentielles. Les droits de la défense doivent être scrupuleusement garantis. Enfin, Il faut limiter ces « informations » aux aspects économiquement frauduleux. Les autres pratiques illégales doivent continuer à être traitées dans le cadre des recours classiques dont syndicaux.

RÉMUNÉRATION

Aujourd'hui, la politique salariale n'est pas suffisamment motivante. La masse salariale à distribuer n'est pas assez significative pour éviter le saupoudrage ou la répartition par alternance. Le mérite est donc difficile à récompenser ; on constate des iniquités de traitement entre Directions et des promotions incompréhensibles, obscures ou injustes.

Une rémunération au mérite complétant une progression minimale qui garantirait le pouvoir d'achat en suivant l'inflation serait pourtant rentable par la dynamique motivante qu'elle créerait.

Il serait indispensable qu'elle s'appuie sur une appréciation annuelle transparente et rigoureuse et offre des voies de recours en cas de désaccord. La part « variable » devrait être raisonnable pour maintenir un fonctionnement collectif harmonieux au sein des équipes.

AVENIR

La consolidation des compagnies mondiales va se poursuivre. Celles qui ne pourront pas atteindre une taille suffisante, ou intégrer une major, disparaîtront. La compétitivité se fonde sur les économies d'échelles et l'attractivité clientèle ne peut être offerte que par des alliances.

La concurrence n'a aucune raison de se calmer ! Elle va même s'intensifier avec l'expansionnisme des compagnies extraterritoriales comme Emirates, la prise de parts du marché européen par les compagnies à bas coûts, le redéploiement sur l'étranger des américaines survivantes et assainies, l'arrivée de celles des pays asiatiques émergents et les tentatives de lancement de transporteurs aériens à bas coûts sur le long courrier.

Toutefois, l'augmentation de l'offre, inférieure à celle de la demande, devrait minimiser les risques de guerre tarifaire. Les 5 % de croissance annuelle du Groupe se feront principalement par augmentation de la capacité moyenne des avions qui passera de 300 sièges en 2005 à 340 en 2010. Les liaisons quotidiennes sans escale deviendront ultra majoritaires dans notre réseau.

Hormis des événements dramatiques du type pandémie, guerre ou terrorisme qui ne peuvent être exclus et auraient des conséquences humaines et économiques non limitées à notre entreprise, l'avenir paraît « jouable ».

Pour rester compétitif, le Groupe doit être vigilant, innovateur et adaptable. Il ne le sera qu'en sachant développer la cohésion sociale et la motivation par l'écoute et le respect de ses salariés.

Les métiers du Groupe (service au passager, entretien aéronautique et cargo) et leurs fonctions support ont un avenir.

Il faut qu'il en soit de même de la pérennité de nos filiales. Leurs salariés doivent avoir la réelle possibilité de rejoindre la maison mère.

COMMERCIALISATION

La délicate réforme de commercialisation qui s'est passée sans heurt, est très bénéfique au Groupe. La profession des agences de voyages a su trouver un nouvel équilibre. Les voyagistes indépendants se rapprochent et les groupes s'allient. Cette consolidation est une conséquence de la suppression des commissions par la quasi-totalité des compagnies et de la montée en puissance de nouveaux canaux de distribution électronique.

L'offre tarifaire se diversifie. Pour l'instant, les GDS comme Amadeus ont manœuvré pour demeurer quasiment incontournables malgré les tentatives de compagnies aériennes et l'arrivée de nouveaux entrants dans la distribution Internet.

Il semble que la perception des sites Internet de la Compagnie soit toujours médiocre. Il est pourtant prioritaire que le pourcentage des visiteurs du site qui concrétisent un achat progresse continûment.

L'irruption des Self Booking Tools (Outils d'auto réservation) révolutionne les métiers de service au client. Les effectifs libérés doivent être redéployés sur des tâches gratifiantes au service des clients avec des possibilités de promotions professionnelles à la clef.

Pour rester compétitive, la Compagnie est obligée de prendre à sa charge une partie des redevances dont les passagers sont accablés. Cela coûte des dizaines de millions d'euros par an mais permet de poursuivre la croissance d'activité rentable.

ENVIRONNEMENT

L'entreprise doit être en cohérence avec les problèmes actuels et accepter les enjeux du siècle.

Même si le transport aérien est un peu le bouc émissaire dans le problème des gaz à effet de serre ; même si, en matière d'environnement, l'opinion publique a parfois des comportements incohérents et que certains politiques ont des jugements spécieux ou excessifs, il serait anormal et dangereux de se voiler la face ou de réagir « en citadelle assiégée ».

Etre réceptif et imaginatif est, dans ce dossier également, non seulement un devoir éthique mais aussi la meilleure façon de s'adapter efficacement aux contraintes en évitant le catastrophisme ambiant.

L'échange de quotas d'émission CO² est une possibilité réaliste de contribution écologique du transport aérien aux actions correctives mondiales en faveur du climat.

RECONNAISSANCE DES SALAIRES

Paradoxalement, alors que l'attente des clients grandit, que le service ne se simplifie pas et que les aléas augmentent, la part d'autonomie, d'initiative des salariés se réduit de jour en jour. Si l'étude des process et la définition de référentiels de travail sont des bonnes choses, l'application extrémiste de ces méthodes conduit trop souvent à l'inverse du but recherché qui devrait être d'offrir un service de qualité au moindre coût de production. Or par l'écart souvent énorme entre les conditions réelles de travail et leur conceptualisation dans des procédures

inadaptées et figées, le résultat est décevant et démotivant. Parfois entre les procédures « sacrées » et l'impératif de la production, la schizophrénie est à son comble.

Seule la liberté de manœuvre opérationnelle est à même de pallier les conséquences de réductions de moyens parfois faites de façon aberrante. Elle atténuerait aussi les effets des rigidités procéduraires consécutives à la croissance de taille de l'entreprise.

Nos Dirigeants se focalisent sur la stratégie. Ils y excellent mais négligent de plus en plus les réalités qu'ils occultent ou idéalisent. Dommage car si l'objectivité prévalait, la qualité de service et le climat social seraient bien meilleurs.

ALTERNANCE

La reconduction de la charte sur l'apprentissage en alternance est un bon moyen d'enrichir les effectifs avec des jeunes convenablement formés. Pour ces étudiants, ce premier salaire est souvent appréciable. Les perspectives d'embauche sont beaucoup plus motivantes et rassurantes que les Contrats Première ou Nouvelle Embauche !

L'alternance assure la transmission intergénérationnelle du savoir.

Les tuteurs doivent bénéficier de mesures d'accompagnement : aménagement de l'organisation et du temps de leur travail, formation... Leur rôle, responsabilité et engagement sont encore trop peu valorisés. Ils doivent être récompensés (rémunération et/ou parcours professionnel).

CARGO

L'activité cargo pâtit de la stagnation de la croissance française. Malgré une reprise d'activité au troisième trimestre 2005-2006, la marge opérationnelle de cette activité, sauvée par la couverture carburant, reste très modeste.

Plusieurs autorités chargées du respect des règles concurrentielles s'interrogent sur la pratique des surcharges tarifaires liées au carburant. Le mécanisme, très classique, est pourtant totalement transparent et public. Il est vital et appliqué par l'ensemble de la profession car le poste carburant est relativement plus pesant que pour le passage.

Bien qu'ayant souffert du milieu hyper concurrentiel, le cargo « AF-KLM » est le premier opérateur mondial.

Les nouveaux entrants des pays émergents sont plus à redouter que pour l'activité passage et des surcapacités sont à craindre. **Pour rester profitable face à des transitaires puissants, la défense de notre marque est indispensable.**

CIEL OUVERT / IMMUNITÉ ANTITRUST

L'accord de ciel ouvert Europe/USA et la consolidation des transporteurs américains sont des préalables à l'obtention de l'immunité antitrust pour les compagnies de Skyteam.

Malgré les exigences anglaises, qui n'ont d'autre but que d'en retarder l'échéance, l'accord devrait se conclure cette année. Les derniers problèmes se règlent. Ainsi, la limitation des droits de vote pour les participations étrangères au capital de compagnies américaines sera compensée par l'octroi pour les investisseurs non américains d'un pouvoir sur la politique commerciale.

Le ministre des Transports américain s'est prononcé en faveur d'une consolidation rapide des compagnies, en particulier entre NorthWest et Delta ! Une telle fusion permettrait à Delta de refaire surface plus sûrement et plus vite et éviterait d'autres possibilités de rapprochements intra américains qui fragiliseraient Skyteam.

La restructuration du ciel américain est à surveiller de près. Le chapitre 11, qui protège les compagnies des faillites, a pour conséquence une réduction drastique de leurs dépenses, notamment celle des coûts salariaux dont sont victimes nos collègues. Bien que se retrouvant sans actif, les survivantes sortiront un jour avec une agressivité et une compétitivité sans précédent.

Conforter ses alliances internationales dans de bonnes conditions est l'enjeu majeur de la Holding.

La conclusion rapide d'accords de joint venture équilibrés au bénéfice de toutes les parties sera donc rapidement indispensable. Dans l'attente, le partage croisé des codes permet déjà des gains de rentabilité.

AF-KLM

AF-KLM montre le chemin en défrichant avec succès une nouvelle étape du transport aérien. La Holding est jusqu'à présent un modèle de regroupement qui inspire nos concurrents. Elle est leader européen sur l'ensemble des réseaux sauf l'Atlantique Nord. Les synergies attendues sont régulièrement anticipées et revues à la hausse. Les atouts de chaque compagnie se complètent. Elles compensent mutuellement leurs faiblesses respectives et leur diversité fait la richesse de la Holding.

Le Président a réaffirmé que les assurances données par AF sur le maintien des deux compagnies engagé juridiquement le Groupe et seraient respectées jusqu'à leur échéance en 2012. Ni le gouvernement néerlandais ni nos collègues de KLM n'accepteraient une dérogation sur ce point.

Le Président a la conviction qu'au-delà de cette période de huit ans, les deux compagnies perdureront.

Le modèle gagnant retenu, clamé et « garanti » et toujours officiel est donc la coordination, l'harmonisation plutôt que l'intégration.

Mais dans le même temps qu'observons-nous ? Le mot fusion n'est plus tabou. A faibles touches et progressivement, des phrases sont lâchées insidieusement sur le « rapprochement » des managements et des équipes. Ce ne sont jamais des annonces mais on tente de nous faire croire que ces intégrations étaient prévues et respectent les engagements donnés ; On constate des rapprochements concrets que l'on nous affirme être très différents d'une fusion ! On nous explique que ces intégrations locales et partielles remplaceront au cas par cas les coordinations et les harmonisations en fonction de l'unique critère de l'efficacité économique.

C'est indéniable, la Holding entre progressivement et de moins en moins subrepticement dans une nouvelle phase. Le Comité de Management Stratégique ne se cache d'ailleurs pas de réfléchir plus tôt que prévu au prochain stade de rapprochement.

Quelle différence y a-t-il entre des décisions d'intégrations économiquement pragmatiques faites au cas par cas et un glissement progressif vers une fusion intégrale ? Dans quelque temps, que subsistera-t-il de vraiment distinct ? Uniquement deux marques ou deux réelles structures humaines, économiques, sociales et culturelles autonomes ?

Au final que restera-t-il de l'antienne « une Holding, deux compagnies » clamée lors du mariage AF-KLM ?

Bien qu'une coordination forte soit préférable socialement à une intégration, ce n'est pas la stratégie de rapprochement, économiquement logique, qui est en soit condamnable. C'est encore une fois la façon dont la Holding tente de nous en convaincre.

Car même si cette évolution peut inquiéter, on sent aussi qu'elle peut présenter de multiples intérêts. Pour avoir vécu la constitution du Groupe, beaucoup d'entre nous sommes bien placés pour reconnaître qu'une fusion est efficace pour la compétitivité de l'entreprise mais qu'elle est risquée humainement et socialement.

Si les synergies sont proportionnelles au taux d'intégration, tous ses bénéfices peuvent être annihilés par les réticences et le rejet des salariés. Ne répétons pas les erreurs du passé. Oublier qu'il n'y a pas que la logique économique et que 50% des fusions se terminent dramatiquement pour des raisons humaines serait une faute grave.

Pour dépasser les réticences, il n'est pas sûr que la méthode d'intégration rampante « par appartement » d'activités ciblées tout en ayant un discours lénifiant antinomique soit la meilleure solution. La démarche actuelle ne fait que renforcer le doute et nourrit une certaine perte de confiance de l'encadrement vis à vis des discours et des engagements du haut management !

Même s'il est vraiment délicat de justifier chaque fois l'équité, l'impact sur les carrières et la répartition des dossiers, des responsabilités et des charges entre KLM et AF, l'encadrement des deux compagnies a besoin de savoir comment les décisions sont prises. **Ce qui intéresse les salariés, ce sont avant tout les modalités réelles et concrètes du rapprochement avec KLM et leurs conséquences.**

Pour construire AF-KLM, il faut y aller pas à pas, en toute transparence et en associant le personnel. La Holding devrait donner plus de crédit à l'intelligence de ses salariés néerlandais et français. De manière responsable, pourquoi ne pas les convaincre et les associer à ses visions d'organisation plutôt que d'essayer de les leurrer ? Ce n'est qu'avec deux réelles compagnies sereines que la Holding restera durablement une major.

RETRAITE ET SURCOMPLÉMENTAIRE

Il n'est pas illégitime que l'encadrement bénéficie de spécificités liées à son cursus de formation et à sa mission dans le fonctionnement de la Compagnie.

Nous attendons toujours les mesures de complément de retraite promises par l'entreprise. Elles doivent être suffisamment variées pour convenir à toutes les tranches d'âge de l'encadrement. Bien que chère, l'aide au rachat des années d'études est à étudier de près.

Alors que l'entreprise dit ne pas faire de discrimination sur l'âge, la décision dans certains secteurs de ne pas remplacer les départs en retraite est un véritable frein à la sélection de candidats internes proches de la retraite.

De même, il est inadmissible que les réorganisations consécutives à la fusion excluent parfois des salariés en fin de carrière.

Dans ce dossier, il y a vraiment trop de contradictions et d'incohérence entre les discours et les actes.

le 01/03/2006

Pascal MATHIEU

Administrateur représentant l'encadrement

<http://cgcaf.com> ou mail. : admincgca@airfrance.fr