



# ICARE



N°6

MAI 2006

INFORMATIONS ET COMMENTAIRES DE L'ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT L'ENCADREMENT

## ADP

La rénovation du hall 2 d'Orly Ouest permettra une réelle amélioration de la qualité de service lorsque ses automatismes, censés améliorer la productivité, fonctionneront nominalement. A CDG, le Terminal S3 ne devrait être livré, avec six mois de retard, qu'à l'automne 2007 et la mise en service du Terminal S4 est retardée d'un an. Quant au Terminal 2E, il ne rouvrira qu'en 2008 !

Ces nouveaux préjudices pour le Groupe et ses clients justifient le tant attendu et récent durcissement de ton de la Compagnie vis-à-vis du deuxième aéroport le plus cher d'Europe.

Depuis 2001 et pour encore plusieurs années, les augmentations annuelles des redevances sont trois fois supérieures à l'inflation ! Sur 10 ans, ce scandale représente près de 100 M€ de coûts supplémentaires pour le Groupe. La Fédération Nationale de l'Aviation Marchande et l'IATA ont donc légitimement déposé un recours auprès du Conseil d'Etat contre la hausse infondée des redevances.

La privatisation d'ADP n'est pas forcément une bonne chose car la gestion aéroportuaire ne fait pas partie du secteur concurrentiel mais est un monopole de fait assimilable à une rente de situation. L'Etat, encore présent à hauteur de 60 à 70% pour des motifs de stratégie nationale, favorise aujourd'hui ADP pour des raisons patrimoniales. Les futurs actionnaires d'ADP, à la recherche de rentabilité immédiate maximisée, risquent de faire pression sur la stratégie commerciale. En position de force face aux compagnies, le fournisseur ADP pourrait ruiner les efforts de la Holding pour sans cesse améliorer sa compétitivité. Attirés par la privatisation des aéroports parisiens qui soutirent de véritables impôts aux clients et aux compagnies, les investisseurs se bousculent. Ils font monter la valorisation boursière d'ADP qui, à 5 milliards d'euros, pourrait peser plus que la Holding !

L'aéroport de Schiphol, bien mieux apprécié des clients que CDG va, lui aussi, être privatisé. Par contre aux Etats-Unis libéraux mais pragmatiques, pour des raisons économiques et stratégiques, les aéroports sont publics, au service des compagnies et des voyageurs américains.

Lufthansa a doublé sa participation dans Fraport (à près de 10%), la société qui gère les aéroports de Francfort et Munich. Elle compte ainsi intervenir en conseil de surveillance de cette société sur la stratégie, la politique d'investissements et récupérer une partie des bénéfices. Il est dommage que ce choix fait par Lufthansa ait été trop rapidement rejeté par Air France qui ne souhaite pas s'engager dans l'actionnariat d'ADP.

## CARBURANT

Le prix du carburant est tiré vers le haut par une forte demande traduisant l'expansion économique mondiale. Pour l'instant les surcharges carburant sont tolérées par nos clients. A l'instar de nos principaux concurrents, la Compagnie est contrainte de solliciter ses passagers afin qu'ils intègrent la nouvelle donne tarifaire due aux augmentations du prix du kérosène.

## MANAGEMENT ET CHANGEMENT

Faire reposer les mobilités professionnelles sur la seule démarche du salarié qui doit se vendre et fournir un CV est l'antithèse d'une Gestion Prévisionnelle des Carrières. C'est insultant pour les salariés qui sont vraiment considérés comme des pions dont l'entreprise ne connaît même pas l'expérience ! A quoi servent les bases de données Ressources Humaines et les FAA ? Bien en phase avec les « déclinologues » français et contrairement à ce qu'elle tente de nous faire croire, l'entreprise est bien souvent plus frileuse et conservatrice que ses salariés qui attendent avec impatience une gestion plus moderne et dynamique qui allierait respect humain et efficacité

## COMPAGNIES A BAS COÛTS

Les compagnies à bas coûts utilisent les carences législatives « dérégulationnistes » pour piller notre marché. Elles ne contribuent pas à la citoyenneté nationale puisqu'elles ne créent aucun emploi et ne payent ni impôts ni charges sociales en France. C'est grâce aux aides plus ou moins occultes de chambres de commerces, d'aéroports et de régions qu'elles réalisent leurs profits records (les aides entrent pour moitié dans leur résultat net final). Ces pratiques peu scrupuleuses frisent l'escroquerie et sont totalement contre l'intérêt de la Nation française.

La Commission européenne adopte une attitude hypocrite en condamnant ces subventions illégales tout en en laissant faire depuis 1993 des pratiques anti-concurrentielles qui participent au dépeçage de notre modèle citoyen de protection sociale.

Il serait anormal que les nouvelles aérogares dites à bas coûts de Marseille, Lyon ou Genève soient au final financées par notre Compagnie. L'écart entre les redevances aéroportuaires payées par les low cost et celles acquittées par notre Compagnie (de un à cinq à Marseille !) n'est aucunement justifié par le différentiel de prestation. Il s'agit encore et toujours de subventions déguisées en faveur des compagnies à bas coûts. C'est un comble qu'Air France développe l'emploi des régions, offre des lignes régulières dont l'équilibre est

parfois fragile et se voit ainsi concurrencée déloyalement ! Les compagnies à bas coûts sont connues pour leur faible protection sociale. Chez Ryannair les pratiques anti syndicales vont loin puisque les augmentations de salaires sont refusées aux salariés qui négocient via des organisations syndicales que cette compagnie refuse toujours de reconnaître.

Pour ceux qui croient encore qu'on se défend mieux individuellement, les conditions de travail, d'emploi, de protection sociale et de recours dans ces compagnies devraient les convaincre définitivement des conséquences d'une dérive ultra-libérale non contrecarrée par l'action d'une représentation forte des personnels.

Les tentatives d'implantation de low cost sur le long courrier sont à surveiller de près pour pouvoir réagir à une évolution du marché. Il serait dangereux de reproduire la sérénité illusoire que les majors ont eue dans le passé face à la montée initiale des compagnies à bas coûts européennes.

## RÉSULTATS ANNUELS

Excellents résultats bien meilleurs que prévus initialement tant pour la Société Air France, le Groupe, ses filiales que pour la Holding. Globalement, pour toutes les composantes et chaque métier de la Holding, l'activité et les recettes sont très élevées. Les contributions d'AF et de KLM aux performances brillantes de la Holding sont équilibrées.

Ce très net rétablissement par rapport à l'an dernier est un succès « historique » obtenu grâce à la stratégie pertinente du Président et de la Direction Générale ainsi qu'aux efforts des salariés qui ont permis de profiter de la croissance mondiale.

La Holding commence à creuser un écart vis-à-vis de ses principaux concurrents classiques européens en gagnant en part de marché. Celle-ci s'établit à 26% en Europe (hors compagnies à bas coûts). La performance est bien meilleure que celles de Lufthansa, d'Iberia et d'Alitalia. Cette dernière peine à appliquer son plan de redressement et voit ses pertes s'aggraver au premier trimestre 2006 avec, en plus, un chiffre d'affaires en régression.

Pour la Holding, le chiffre d'affaires a augmenté de 10,2% à 21,45 milliards d'euros, le résultat d'exploitation de 69% à 936 M€ et le bénéfice de 29% à 913 M€.

L'excellente marge d'autofinancement (12,4%) a permis de très forts investissements (1876 M€).

Les charges sont maîtrisées (+7,6% au total et 4,8% hors carburant pour le Groupe) malgré l'augmentation continue du poste carburant. Le Nouveau Modèle Economique (commission zéro) permet de substantielles économies. Les résultats sont dopés par l'opération Amadeus et la bonne couverture carburant.

La trésorerie est saine et le ratio d'endettement en réduction. Il passe de 1,30% il y a deux ans à 0,56%. C'était la grande crainte des analystes qui, elle aussi, s'est révélée démentie par les faits. On pourrait même se demander si, compte tenu des coûts encore bas du crédit, ce ratio n'est pas trop faible ! Cet excellent bilan financier donne une bonne solidité à la Holding et est précieux dans les négociations commerciales. On peut penser que les conditions d'accès au crédit bancaire nous sont plus favorables que pour nos concurrents plus fragiles.

La rentabilité est en hausse. La marge d'exploitation de la Holding a pratiquement doublé (de 2.8% à 5.4%). Le dividende versé devrait suivre l'évolution des perfor-

mances d'AF-KLM en passant de 15 à 30 centimes par action. Environ 43 M€ devraient être distribués au titre de l'intéressement soit en moyenne 550 € par salarié. Pour des raisons légales, on peut déplorer que, contre tout bon sens, il n'y ait toujours pas de participation

## AVENIR

L'activité au premier trimestre reste très dynamique et l'état des réservations est excellent. Sauf manifestation de risque d'instabilité politique, de pandémie ou autres, les résultats à venir devraient être aussi bons que l'année passée.

Il n'y aurait pas de risque de surcapacité future sur le long courrier malgré les commandes des compagnies du Golfe. Cet important point permet d'espérer que la croissance simultanée du revenu unitaire et du taux d'occupation perdurera.

Après une phase d'investissements lourds pour rajeunir la flotte, le Groupe va pouvoir souffler un peu. Cette pause sera mise à profit pour étudier les différents nouveaux modèles que proposeront les avionneurs.

La trésorerie disponible (3700 M€) pourrait servir, le cas échéant, pour une éventuelle opération financière de rachat d'entreprise qui n'est toutefois pas à l'ordre du jour. Dans ce contexte, ne serait-il pas opportun que la Holding soit plus innovante en expérimentant des niches marketing (charter, fret de nuit...) ?

Malgré ces résultats et ces perspectives, la capitalisation plus faible que la valeur des actifs illustre la crainte du marché à l'égard du transport aérien.

La Holding ambitionne de doubler sa marge d'exploitation et le retour sur capitaux employés pour qu'ils atteignent environ 8% comme ceux de British Airways. Soyons vigilants pour que ce défi financier ne se fasse pas au détriment de l'avenir industriel et social. L'exemple du mirage économique de British Airways et de ses dégâts sociaux incite à la prudence.

## SERVICE

Renforcer la compétitivité de l'entreprise est un objectif salubre mais gardons nous de ne pas le faire au détriment de la maîtrise opérationnelle. A force de tirer sur les coûts, toute recherche inconsidérée de productivité pourrait dégrader la qualité de service. Les périodes estivales ne sont plus les seules concernées car, et il faut s'en réjouir, le trafic explose. Il faut veiller à ce que le Groupe n'imites pas British Airways dont les tensions effectifs et le recours massif à la sous-traitance ont un moment ébranlé l'exploitation.

La promesse de la stabilité des effectifs dans les années à venir masque la baisse des effectifs au sol car l'augmentation d'activité génèrera automatiquement une croissance des effectifs navigants. La productivité va donc encore se tendre ! Notre fonctionnement encore lourd et désuet met trop souvent dans l'embarras nos clients et exaspère les personnels sol et navigant. Une majorité d'entre eux s'usent à pallier les incohérences et rigidités du système. Le stress est grand par exemple lorsque des nouveaux embauchés sont laissés en front line sans l'appui d'agents expérimentés sur-occupés à d'autres tâches.

Par ailleurs, la fierté du Groupe à être certifié « qualité de service » pourrait horripiler nos passagers les jours d'irrégularité ! Les attentes de nos clients ne sont pas le respect de procédures trop souvent inapplicables, l'affichage d'une certification ou des économies faites

sur leur dos mais un service perçu de qualité.

La hausse de productivité doit donc s'accompagner de moyens (procédures adaptées, meilleurs outils, organisation et fonctionnement souples, informatique efficace, effectif qualifié suffisant et salariés récompensés, etc.) pour que la performance et les conditions de travail ne se dégradent pas.

Lufthansa a été élue compagnie la plus inventive du monde. Le fait qu'elle soit aussi un exemple de réussite n'est pas un hasard. Cela démontre que l'innovation est au cœur de la réussite des compagnies avant la seule recherche des économies.

## EUROPE

La croissance du trafic global annuel en Europe était de 4,7% en mars 2006. Les compagnies à bas coûts stimulent cette demande intra européenne mais aussi, pour une bonne part, la confisquent à leur profit.

Les analystes ont des avis divergents sur l'avenir des compagnies à bas coûts européennes. Ce qui semble probable, c'est que leurs croissances ne se stabilisent pas avant qu'elles n'aient ponctionné une part significative (50% ?) de ce réseau moyen courrier.

Récemment dans Concorde, a été délicatement levé le tabou de l'évolution de notre part réelle du marché européen. Mais l'analyse rassurante de l'entreprise et le satisfecit sur l'équilibre retrouvé de ce réseau ne sont pas cohérents avec son net recul face à la concurrence sur le point à point et au global du trafic. Que nous équilibrions les comptes sur l'Europe est une bonne chose. Que cela soit fait en abandonnant ce marché serait dramatique et reviendrait à ce que ce réseau « meure en bonne santé » !

Pour assurer son développement rentable, la Holding devrait oser se poser des questions anticonformistes. L'économie des navettes est-elle encore justifiée et ne peut-on imaginer développer certaines lignes point à point en Europe avec de plus gros modules ?

Pourquoi, comme l'affirment les stratèges de la Compagnie, le marché européen se distinguerait-il du modèle américain où les majors ont été laminées par les compagnies à bas coûts faisant du point à point ? Pourquoi ne pas tirer les enseignements du triste exemple de cette déconfiture intérieure des compagnies classiques américaines, se préparer et anticiper cette mutation ?

Sur le moyen courrier, un modèle alternatif au modèle bas coûts est envisageable au moment où celui-ci semble s'essouffler. Certaines font des pertes. Elles sont menacées de grèves pour réclamer des hausses salariales. Les tarifs aéroportuaires préférentiels dont elles bénéficient ont été jugés illégaux car contraires au principe d'égalité devant les charges publiques.

Même aux Etats-Unis, le modèle économique « bas coûts » souffre beaucoup à cause du coût du kérosène. La rentabilité des low cost est bien supérieure à celle des majors mais l'écart a plutôt tendance à se combler. Les dénigrements médiatiques et les attaques juridiques outrancières de Ryanair à l'encontre du groupe sont voués à l'échec. Elle a déjà été condamnée à 250 k€ d'amende.

C'est peut-être le moment d'être plus combatif et innovant. British Airways lance une offensive européenne d'envergure. Lufthansa propose la possibilité de vols affaires directs entre de nombreux aéroports européens. Il ne serait pas sain que notre Groupe adopte une attitude trop attentiste. Même si la concurrence des

compagnies à bas coûts sur les points à points et des trains rapides est difficile, les réseaux intra-européens et domestiques doivent être défendus plus fermement. Les mesures commerciales du Groupe sont soit trop timides, soit pas assez médiatisées.

## CIEL OUVERT / IMMUNITÉ ANTITRUST

Que la Grande Bretagne puisse être seule sur les 25 pays membres à bloquer cet accord - qui est une pierre dans la structuration essentielle du transport aérien mondial - serait un nouvel échec de l'Europe.

L'hostilité de British Airways sur l'ouverture à la concurrence est renforcée par les oppositions de compagnies américaines qui rejettent la perspective d'investissements étrangers alors que leur besoin de recapitalisation est énorme !

La conclusion de ce futur traité est de ce fait régulièrement repoussée sine die. Dernier argument du protectionnisme commercial américain, les normes sécuritaires sont avancées pour contrer la libéralisation du ciel transatlantique.

## HUB

Attention à ce nouvel été qui s'annonce encore tendu en exploitation et donc socialement chaud. La succession de réformes déstabilisantes car brusques, l'ignorance de la réalité et des contingences d'exploitation, la constante augmentation de productivité, les inadaptations d'infrastructures sont les ferments de problèmes qui risquent de coûter chers à l'entreprise.

En exploitation, l'intérêt de la Compagnie devrait inciter à davantage écouter et considérer l'encadrement et à mieux dimensionner les effectifs.

## RÉMUNÉRATIONS

Par rapport à 2004, la masse salariale des entreprises françaises a augmenté de 3,3% en 2005. Compte tenu de la hausse des effectifs de 0,6%, le salaire moyen par tête a donc augmenté de 2,7%. Avec une inflation de 1,8%, cela revient à une stabilisation des gains de pouvoir d'achat (+0,9%), identique à celle de 2004.

Les salariés d'Air France sont un peu mieux lotis. La masse des rémunérations a crû de 3,7% pour 0,4% d'effectifs en plus. Cela donne un salaire moyen par tête en augmentation de 3,3%.

Bien que la signature de l'accord salarial soit une décision responsable, basée sur des augmentations supérieures aux concessions initiales de l'entreprise, il reste encore beaucoup à négocier.

Les chiffres sur les rémunérations sont opaques et secrets. Il est anormalement trop difficile de vérifier le respect des accords et la distribution des augmentations prévues. Beaucoup de directions n'ont pas fixé la moyenne des avancements à 1,8% mais en dessous.

La pénibilité n'est pas réellement prise en compte. Le gain moyen annuel de productivité globale Compagnie sur les trois prochaines années est estimé à 4,2% ! Les PNT en récupèrent une partie beaucoup plus grande que les autres catégories de salariés, alors que leur contribution à cet effort est plus faible. Il ne s'agit nullement d'entretenir une jalousie fratricide mais il est indispensable que plus d'équité règne.

Il est nécessaire que l'encadrement se fédère davantage pour faire reconnaître ses droits dans un contexte où, malheureusement, le rapport de force prime encore trop.

## RETRAITE

Suite aux réformes, l'âge moyen de liquidation de la retraite augmente mais ne suffit pas à contrer la baisse continue du taux de remplacement. Compte tenu d'une entrée plus tardive dans la vie active, les cadres sont particulièrement pénalisés par le futur contexte économique-démographique.

Ce dossier est devenu majeur dans les discussions de la CFE-CGC avec l'entreprise. Longtemps sourde à nos demandes malgré ses engagements, celle-ci y est plus désormais attentive. Notre employeur, basement pragmatique, est de plus en plus conscient qu'il a économiquement intérêt à trouver une solution qui pourrait converger avec l'aspiration d'une majorité de cadres.

## PRIVATISATION

La signature des conventions d'entreprise clôt une étape historique d'Air France. Peu de syndicats avaient accompagné avec courage la privatisation dès son origine. Finalement, beaucoup sont désormais persuadés que le nouvel environnement, « conventions d'entreprise » complété des avantages de la convention collective, est plus protecteur que le mythique statut.

Pour la défense de nos conditions d'emploi, la question n'est pas tant l'alternative convention/statut que la santé de l'entreprise ainsi que notre capacité de citoyen et de salarié à défendre solidairement un modèle social face aux attaques ultra-libérales.

Préalable à l'alliance avec KLM, la privatisation a été bénéfique puisque le succès de la Holding permet une stabilisation de l'emploi à 90% localisé en France.

La privatisation fut un élément important de la stratégie de croissance rentable portée par l'actuelle Direction qui a émancipé l'entreprise de la tutelle étatique sans que les craintes de ses détracteurs ne se soient réalisées.

Seul regret, cela n'a pas assez amélioré la lourdeur sclérosante de l'organisation ni fait naître une politique salariale ambitieuse. Côté reconnaissance et gestion des emplois, le Groupe continue de fonctionner comme une administration. Par contre, côté charge de travail et stress, il n'a rien à envier au secteur privé !

La structure actuelle du capital où l'État détient une participation de 18,6%, du même ordre de grandeur que celle des salariés, est le bon équilibre. Cette composition permet une stabilité capitaliste et protège de choix stratégiques visant le court terme. Les propos du Ministre de l'économie suggérant que l'État pourrait se désengager totalement du capital de la Compagnie sont scandaleux. Pour une réalisation capitaliste relativement faible, cette hérésie mettrait la Compagnie dans une situation de faiblesse face à une éventuelle Offre Publique d'Achat hostile. L'affaire Arcelor incite à la prudence. La meilleure protection contre ce type de prédation est la présence d'un groupe d'actionnaires « bloquants » constitué par l'Etat et les salariés. Reste toutefois à réellement associer ceux-ci à la gouvernance de leur entreprise

## SÉCURITÉ

Des carences graves dans la maintenance des avions de British Airways ont été relevées par les autorités britanniques. L'an dernier, Japan Airlines a multiplié les incidents de sécurité aérienne qui, s'ils n'ont pas fait de victimes, n'en étaient pas moins graves. Ternissant l'image de cette vénérable compagnie, ils sont la cause de résultats catastrophiquement déficitaires. Personne n'est à l'abri d'erreurs et nos concurrents anglais et japonais ne peuvent être suspectés d'amateurisme. Faut-il donc y voir là un malencontreux concours de circonstances ou plutôt les effets de la recherche effrénée de rentabilité ?

La sécurité est un sujet sérieux qui ne peut faire l'objet de polémique médiatique. Il mérite beaucoup plus de sérénité, d'humilité et de remise en question. Il doit être sérieusement traité en interne avec les professionnels, les acteurs et les organisations syndicales. La vigilance s'impose pour empêcher que des mesures d'économies ne viennent fragiliser la construction continue d'un transport aérien sûr. En dehors de l'obligation morale, la sécurité justifie aujourd'hui la poursuite de dépenses qui sont autant d'investissements rentables.

Dans la Compagnie, la dérive culturelle, basée sur la non remise en question, sur l'interdiction d'évoquer les points à améliorer, sur le non dit voire l'hypocrisie et la recherche dogmatique d'économies immédiates, fait peser une lourde crainte sur la sécurité en général. Dans ce domaine il ne suffit pas de discours, d'objectifs ambitieux, de chartes, de comités de pilotage, de projets, il faut des actions concrètes et pérennes portées par des moyens humains et financiers suffisants. Et surtout un regard lucide sur ce dossier.

En ce qui concerne l'agence européenne de sécurité aérienne, le manque de moyens est criant et ne permet pas d'espérer un renfort des contrôles en exploitation. Il ne faut pas que la diplomatie et le mercantilisme prennent le pas sur l'efficacité des contrôles. Les États doivent imposer des normes et leur respect pour que les consommateurs ne risquent pas leur vie chez des concurrents peu scrupuleux.

## SÛRETÉ

Il y a encore des lacunes dans l'efficacité des contrôles de police délégués à des sociétés privées. L'État ferait mieux d'assumer ses pouvoirs régaliens. Confier cette mission à la sous-traitance n'est pas efficace et au final se retrouve à la charge de la Compagnie. La sûreté est une chose trop sérieuse pour la laisser aux politiciens ! Aux Etats-Unis, le réalisme prévaut dans ce domaine ; l'État fédéral assure la sûreté des aéroports avec une force spéciale.

le 26/05/2006

**Pascal MATHIEU**

Administrateur représentant l'encadrement

<http://cgcaf.com> ou mail. : [admincgc@airfrance.fr](mailto:admincgc@airfrance.fr)