



icare

N° 11 Avr 2008

informations et commentaires de l'administrateur représentant l'encadrement



ALITALIA

Ce qui était à craindre est arrivé avant même un éventuel rapprochement. Sur fond de finances d'Alitalia en vrilte, causée par le prix du kérosène et les reports du plan de réduction des coûts, le retour de Silvio Berlusconi a fait achopper les discussions. **Formellement depuis quelques temps, l'Offre Publique d'Echange sur Alitalia n'est plus valide juridiquement.** Il n'y avait pas de concession supplémentaire possible. Une majorité des conditions individuellement suspensives, qui étaient pourtant raisonnables n'a pas été remplie. En toute responsabilité, notre Président en a tiré

la seule conclusion légitime et sage. Il est dommage mais pas dramatique que ce projet européen ambitieux n'aboutisse pas. Il reste d'autres opportunités telle Iberia. **Par fusion ou disparition, la consolidation se fera.** Par ailleurs, l'aspect défensif du dossier italien est aujourd'hui quasi inexistant. Il est en effet improbable que Lufthansa intervienne de nouveau dans la reprise d'Alitalia dont l'attrait diminue au gré des trois millions d'euros qu'elle perd chaque jour. Et si, par miracle, un consortium italien arrivait à assainir Alitalia, l'OPE pourrait se faire plus

simplement, dans quelques mois, à la condition initiale fixée par AF-KLM que la compagnie italienne soit restructurée et ait recouvré la santé économique. Il est impossible qu'Alitalia, qui a déjà réduit fortement son offre, puisse survivre ainsi isolée. Conscientes de la situation dramatique, les directions successives d'Alitalia avaient pourtant sagement recommandé au gouvernement italien, comme seul plan de sauvegarde sérieux de leur compagnie, une réduction d'activité et le recentrage du réseau sur Rome avec l'aide d'Air France.



Mais cette opportunité est la pire scénario pour Alitalia. Il est des occasions dont les conditions ne se retrouvent pas. Le turn-over frénétique de ses présidents et les dettes abyssales d'Alitalia grèvent ses chances de rétablissement. Les autorités de l'aviation civile italienne pourraient rendre provisoire sa licence de transport pour défaut de trésorerie et les réservations chutent.

Vu la tournure plus tragique que comique que prenaient les événements, on peut être rassuré, sinon se réjouir, d'interrompre à ce stade une union si mal commencée. Lorsque les auspices sont mauvais, refuser de se fourvoyer dans une union est moins grave que divorcer. De plus, l'ampleur du retournement de cycle a, depuis la rupture des négociations, rendu calamiteux le retour sur capitaux employés du projet. L'enjeu de ce rapprochement stratégique ne concernait d'ailleurs pas les investissements nécessaires mais les pertes d'exploitation possibles. Il aurait été illusoire de tenter une relation qui nous engageait autant sans l'assurance que les personnels soient convaincus de son bien fondé. Elle ne pouvait se concevoir qu'en confiance, sans ego, nationalisme ou susceptibilité atrabilaire. On peut aussi se demander comment les cadres d'Air France, déjà saturés par leur travail et la fusion avec KLM, auraient pu absorber cette nouvelle charge faite de blocages inextricables nécessitant des

palabres chronophages. Il faut que ces fusions nous fassent bénéficier d'opportunités de carrière en Europe sans que cela ne fragilise la Compagnie mère. Il est affligeant que la perspective de collaborer avec AF-KLM ait été décriée par certains Italiens. Solution de la dernière chance pour Alitalia n'a jamais voulu dire humiliation, capitulation ou infériorité. Notre Président, qui n'envisageait pas ainsi le partenariat franco-italien, a conduit le dialogue avec éthique, humilité et respect des fiertés. AF-KLM ne faisait pas la charité (ce n'est pas le but d'une entreprise capitaliste et aurait été infamant pour Alitalia!) et n'agissait pas avec une morgue cynique. Une majorité d'Italiens ne reproche d'ailleurs absolument rien à notre Compagnie dont la notoriété a grandi et l'image demeure bonne dans la Botte.

Accuser que les conditions draconiennes vouaient l'offre à l'échec, entraînant une faillite d'Alitalia, est grotesque et diffamatoire. Les synergies prévues auraient bénéficié pour 80 % à Alitalia. Nos voisins italiens n'ont pas saisi une chance largement débattue et longuement proposée.

Le jusqu'aboutisme de certains syndicats instrumentalisés par les partis politiques a fait du tort à l'offre de notre Groupe, soutenue majoritairement par l'encadrement d'Alitalia.

Le nouveau Président du Conseil italien,

S. Berlusconi, joue au pompier pyromane. Il n'a pas tenu compte des impérities passées. Il a beau, chaque jour, échafauder une nouvelle palinodie plus illusoire que la précédente, l'improbable plan B joue l'arlésienne. Quand ce n'est plus Benetton ou d'autres mécènes, c'est une « faillite pilotée », une reprise par ses propres enfants ou par Aeroflot! Curieux raisonnement pour un thuriféraire de l'italianité d'Alitalia. Le prêt relais consenti à sa compagnie par l'Etat italien déroge-t-il aux engagements et à la réglementation européenne ? Il s'en moque, bien qu'aucun subterfuge ne puisse gruger une nouvelle fois Bruxelles et qu'Alitalia devra un jour ou l'autre rembourser cette dette supplémentaire. Ce libéral, pétri de contradictions, s'enferme dans un interventionisme d'Etat rétrograde et n'agit pas dans des conditions acceptables pour un investisseur privé. Il n'assume pas ses responsabilités et se défausse sur les gouvernements passés. Les tergiversations aggravent les conséquences sociales, humaines et financières d'une restructuration inéluctable. A force de reculer l'échéance, un jour prochain, l'irréparable sera atteint. Les séquelles seront alors bien pires (vente d'actifs, démantèlement, licenciements, restructuration radicale, pillage de son marché par les majors européennes) que les mesures raisonnables préconisées par notre Compagnie.



Compagnies à bas coûts

Avec le succès de sa classe affaires transatlantique, Virgin prouve que, contrairement au « stratégiquement correct », la possibilité d'intrusion des compagnies à bas coûts dans le segment haute contribution long courrier est possible. L'Avion affiche des résultats supérieurs à son plan d'entreprise et envisage l'exploitation d'un deuxième B 757 sur sa ligne Paris New-York. British Airways lance une compagnie à bas coûts opérant entre les capitales européennes et l'Amérique du Nord. Lufthansa monte une flotte de jets d'affaires pour développer un nouveau créneau.

Les stratégies de l'entreprise, qui jusqu'à récemment clamaient de façon péremptoire que le modèle à bas coûts long courrier affaires était une hérésie non viable, se trompaient-ils ou espéraient-ils naïvement convaincre les concurrents ou les clients potentiels de l'impossibilité de ce modèle ?

La création d'une quatrième classe intermédiaire entre affaires et tourisme (« C38 » pour 38 pouces entre les rangées de sièges) ne semble pas être une réaction à la hauteur des enjeux.

Notre Compagnie ne peut rester seule à l'écart de ce mouvement. L'immobilisme est délétère. La concurrence est redoutable et une nouvelle réduction de nos coûts sera nécessaire.

Signe très encourageant : de très intéressants documents, présentés lors de la récente Convention d'entreprise, affirment enfin la nécessité d'être proactif face à l'apparition de cette niche stratégique qui risque de nous prendre des parts de marché sur le créneau qui nous fait vivre.

De même, on ne peut que se réjouir de la volonté d'être plus offensif sur le réseau intra européen point à point dont 37 % de l'offre hors trafic domestique sont proposés par nos concurrents

à bas coûts! Ceux-ci confisquent la croissance de ce marché. Ryanair transporte pratiquement autant de passagers que notre groupe en Europe.



Stratégies de consolidation dans le transport aérien

Les opérations de fusion sont moins développées dans les transports aériens que dans d'autres secteurs économiques. **La crise va entraîner des faillites retentissantes et imposer des fusions au forceps car, face à la faiblesse de la demande et à l'augmentation du pétrole, tous les coûts ont déjà été « essorés ».** Il ne reste plus que les synergies d'effet de taille et la diminution du nombre d'acteurs pour tenter de s'en sortir. Car jouer sur la sécurité, les emplois ou les rémunérations serait écartelé.

Bien qu'elle n'ait pas encore réalisé d'opération de l'envergure d'Air France KLM, Lufthansa, grâce à sa puissance financière énorme, est un des prédateurs européens majeur. Elle n'a pas abandonné l'idée d'acheter BMI, deuxième compagnie anglaise qui pourrait fusionner à cette occasion avec Virgin.

British Airways, pour l'instant totalement à l'écart de la consolidation mondiale, fait désormais l'éloge du mariage AF-KLM. Si elle n'était pas à cours de capacité d'investissement et n'avait pas exaspéré Iberia par ses dérobades, elle aurait eu plus de réussite dans sa croissance externe.

En Asie, les pourparlers en vue de rapprochements sont légion.

Les affres de la crise américaine ont eu raison des blocages à la fusion de nos alliés Delta et Northwest. En amalgamant les troisième et cinquième com-

pagnies américaines, la nouvelle Delta devient le plus gros transporteur aérien mondial. Air France encourageait ouvertement ce rapprochement idéal pour la Holding. Il ne sera sans doute pas indispensable d'entrer au capital de l'ensemble. Cela serait pourtant utile pour disposer d'un siège au Conseil d'Administration de Delta. Un droit d'intervention sur la stratégie paraît utopique mais un tel accord scellerait pour trente années une très forte coopération Air France – KLM – Delta – NorthWest. Ce partenariat privilégié et pérenne permettrait la mutualisation sereine de

procédures et d'outils harmonisés. Les complications des actuelles tentatives de fusions américaines et italiennes prouvent qu'une alliance est plus délicate à mener aux niveaux social et humain qu'en terme de projet industriel et financier. C'est pourquoi ces opérations devraient tenir le plus grand compte de l'avis du personnel, responsabiliser leurs représentants et imposer que les salariés tirent eux aussi profit de l'intérêt économique des rapprochements, au-delà de l'insultant argument : « cela vous évite le chômage! »



Transport urbain

Déjà lamentables, les conditions de transport en RER se dégradent. Qu'attend l'entreprise pour se saisir de ce dossier et exiger de la SNCF, qu'au moment où tout le monde prône un transport collectif plus écologique, la régularité, la propreté et le confort des rames soient améliorés ? Ce n'est pas un durcissement du service minimum qui règlera le problème mais plutôt un dimensionnement des moyens alloués à l'exploitation des transports en commun.

Venant s'ajouter à cet inconfort, les difficultés de logement et les problèmes de garde d'enfants ne font qu'amplifier les irritants que supportent de plus en plus de salariés.



Réseau France

Le travail d'anticipation à 10 ans de l'évolution des emplois en province est remarquable. Même s'il doit être complété pour préciser les actions de redéploiement, il a le mérite de donner une perspective claire aux salariés concernés. Par ailleurs, son volet social est fait en respectant des principes protecteurs. C'est une bonne base pour que les représentants des salariés construisent, par le dialogue avec la Direction, leur avenir en combinant les attentes légitimes du personnel et les besoins de l'entreprise.

Que l'on regrette une certaine frilosité dans la réaction aux attaques sur le marché intra européen ne doit pas condamner la franchise, le professionnalisme et le courage de la DRH de la DGE sur cet exercice. **C'est le réel premier exemple de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)**

aussi ouvertement présenté, démarche essentielle que nous réclamons depuis longtemps et qu'il faut étendre au reste de l'entreprise. Cette étape était un préalable. Il faut maintenant que la Compagnie concrétise ce plan par des formations qualifiantes, des mutations encouragées par des évolutions de carrière motivantes, des promotions internes, des passerelles entre métiers, etc. Vos représentants contrôleront que cette flexisécurité interne soit mise en œuvre avec exemplarité.



Souffrance psychique

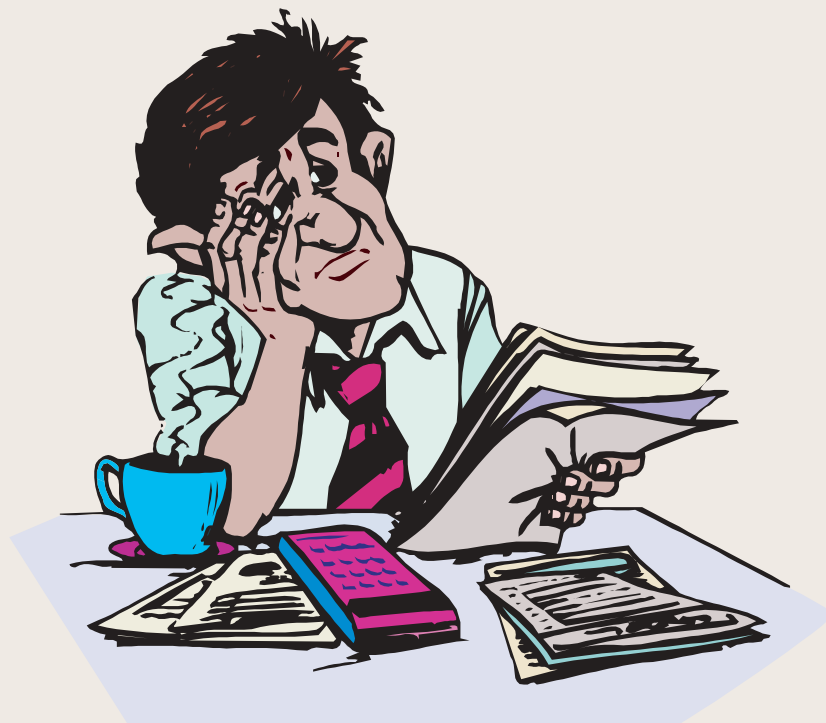
Le stress, sollicitation extrême voire épuisement des ressources d'une personne, est exacerbé lorsque les facultés d'adaptation à son environnement sont débordées. Cette réaction naturelle de sauvegarde a toujours un impact négatif sur la santé. Contrairement aux idées reçues, il n'y a donc pas de bonne surcharge mentale. L'idéal serait de toujours dominer les situations pour limiter au maximum le stress qui peut aussi devenir pour certains une « drogue ». On le minimise par l'adaptation du travail (style de management, organisation, ambiance et rythme, formation, reconnaissance et soutien...) à l'homme. Une charge mentale excessive et/ou répétée peut conduire à divers troubles, voire pathologies de souffrance psychique (anxiété, dépression, etc.). Que des causes privées ou la sensibilité de chacun interagissent avec d'autres facteurs complexes dans les causes de mal être est évident. Mais c'est le cas de la plupart des maladies professionnelles et cela ne peut pas dédouaner le travail de sa grande influence, positive ou négative. Il ne serait pas éthique d'incriminer les personnes qui ne « sauraient pas assez résister à la pression »!

Même si notre Groupe est encore épargné par de mauvaises conditions de travail, le « stress » y est de plus en plus présent, surtout dans l'encadrement.

Croulants sous les priorités, noyés dans des exigences de résultat qui font fi des contingences du quotidien, pressurés par des objectifs irréalistes à atteindre avec des moyens inadaptés, de plus en plus de cadres subissent des surcharges de travail qui ne sont plus passagères mais systématiques, et pénalisent la vie privée.

Le manque de liberté d'organisation, la relégation de l'encadrement hors des sphères de décision, les lourdeurs d'un fonctionnement procédurier brident son autonomie de management. L'insuffisance d'expression des cadres alimente les rancœurs. C'est pourtant du devoir d'un responsable qu'il fasse des objections constructives.

Le collectif de travail risque d'être supplanté par l'individualisme qu'attise la concurrence interne. La peur d'être marginalisé casse la synergie, pervertit l'ambiance. Il est pourtant essentiel de ne pas rester isolé en cas de souffrance psychique. Le travail au sein d'équipes solidaires et motivées, partageant les orientations de l'entreprise, doit rester un moyen de s'épanouir qui respecte la personnalité et la vie privée de chacun.



Les cas d'iniquité entre diverses catégories de personnel sont dévastateurs. La diminution de la reconnaissance, des perspectives de promotion et les craintes sur l'avenir professionnel amplifient les aigreurs.

L'instabilité organisationnelle de certaines entités et les mobilités frénétiques qui coexistent avec des « rétentions » bloquant les mutations n'arrangent pas les choses.

Enfin, la mode du « je suis un bon manager parce que je suis dur, hautain et méprisant » est détestable. Dans la Compagnie, le harcèlement existe et il reste du chemin à parcourir pour que les chartes alibis fassent leur effet.

Tout ceci engendre, pour la majorité des cadres soucieux de mener à bien coûte que coûte leur mission, des risques de mal être psychologique. Le danger d'auto-culpabilisation de ne pas être à la hauteur est alors grand. Les projets professionnels sont parfois en panne. Les atteintes à l'estime de soi et à la foi en l'avenir, vitales pour chacun, sont non seulement dures à vivre, mais surtout déplorables pour la performance de notre entreprise.

Les femmes sont loin d'être épargnées par la fatigue psychique car elles cumulent les responsabilités professionnelles avec des exigences culturelles familiales encore très prégnantes et une discrimination indéniable.

Au-delà du conformisme à l'ultralibéralisme ambiant prudemment affiché par certains, une réelle lassitude, un

désenchantement commencent à affliger l'encadrement. Si la culture managériale de la Compagnie poursuit sa lente dérive, le malaise se transformera en grogne ou pire en renoncement préjudiciable aux intérêts de l'entreprise. Nombre d'entre nous pensent qu'Air France reste une « bonne entreprise ». Bien que les salaires de l'encadrement soient en retrait par rapport au marché, beaucoup, passionnés par l'aéronautique, sont fidèles à la Compagnie. Il serait indécent de se plaindre mais il est rageant de constater qu'il faudrait finalement peu de chose pour que le plaisir de travailler se maintienne et que la rentabilité augmente encore grâce à un management plus humain. **La culture de « la poussière cachée sous les tapis » ou du « tout va très bien Madame la Marquise » n'est malheureusement pas l'apanage d'Alitalia.** Exposer les problèmes ne doit plus être pris comme un crime de lèse majesté ou un dénigrement de l'entreprise. C'est plutôt la preuve que l'encadrement est encore impliqué dans la performance de sa Compagnie et qu'il souhaite qu'elle demeure une major. Il faut positiver les problèmes en les considérant comme des sources d'amélioration de la rentabilité.

Le Président, considéré à juste titre humain et social, ne peut qu'avoir conscience du problème et veiller à ce que la Compagnie reste une très bonne entreprise pour tous ses salariés.

Avenir

Désormais, plus personne ne conteste la spirale dépressionniste (contraction de l'activité, licenciements, baisse du pouvoir d'achat, ralentissement économique, faillites) engagée aux USA et qui va durablement impacter l'ensemble du Monde. L'IATA (International Air Transport Association) revoit régulièrement à la baisse les prévisions de résultats 2008 des compagnies. Le recul du trafic est notable. Il touche en premier lieu l'Europe et les USA. **L'excès de dérégulation, qui fausse la concurrence, n'a malheureusement pas encore alerté les autorités sur le besoin d'un arbitrage minimum permettant la survie de notre industrie, vitale pour l'économie.**

Delta supprime des postes et des lignes comme Orly-New York qu'elle venait d'inaugurer. Ryanair applique un plan de rigueur sans précédent. British Airways, pessimiste sur le dynamisme des mois à venir, alerte sur des résultats en baisse. Notre Compagnie ralentit prudemment sa croissance sans que l'on puisse encore qualifier cette inflexion de « réduction de voilure » ; alors que, toujours en opposition de phase avec la stratégie d'AF-KLM, Lufthansa augmente significativement son offre malgré le retournement de cycle et une surcapacité prévisible. Dans cette conjoncture de probable guerre tarifaire, la Compagnie paraît

bien optimiste en projetant une croissance de la recette unitaire. Par contre, sa récente volonté d'améliorer la relation client est de bon augure. Elle se démarque ainsi notablement de l'autosatisfaction passée. Que les responsables prennent enfin conscience que notre produit ne peut plus s'améliorer qu'en innovant, en laissant des marges de manœuvres sur le terrain, en ne robotisant pas tous les contacts avec les passagers et en ne conservant que les procédures indispensables est formidable. Revenir à plus de souplesse, de latitude, de prise en compte des réalités et du retour d'expérience, de fluidité, de relations humaines et de responsabilité est favorable. **Développer l'écoute des salariés, dynamiser une animation et un soutien des collaborateurs plutôt qu'un management tourné avec crainte, envie ou flagornerie vers les supérieurs**

hiérarchiques ne peut qu'être avantageux. Il y a du travail pour passer des intentions louables aux actes déterminés! Ce genre de conduite a des chances d'améliorer les taux de recommandation de notre Compagnie par nos clients. Pour qu'elle porte ses fruits, cette impulsion ne devra pas être une mode mais une évolution durable de la culture de la Compagnie. Ce ne sont pas d'organisations abscones, d'usines à gaz ou de stress dont a besoin la qualité de service mais de bon sens dans la façon de fonctionner. C'est la seule façon d'augmenter la profitabilité puisque les principales marges de productivité ont été capitalisées cette dernière décennie. Ces pistes d'amélioration de la rentabilité nous changent agréablement des habituels truismes sur les restrictions budgétaires.



Carburant

Le prix du carburant atteint des records. Cela faisait tellement longtemps qu'il jouait au yoyo tout en augmentant que personne ne s'en alarmait plus! Le pire n'est jamais sûr : il y a quelques années, des experts pontifiaient qu'un baril supérieur à 100 \$ était non seulement inimaginable mais serait incompatible avec la survie des majors. Grâce aux efforts de tous, la Compagnie a su résister. Mais le contexte atypique actuel (hausse extraordinaire du prix du kérosène



concomitante à une crise économique) est cependant très inquiétant. Consolation, les compagnies à bas coûts sont encore plus impactées que nous! La couverture carburant est une démarche industrielle raisonnable qui lisse cette dépense variable essentielle de nos comptes. Son efficacité et la faiblesse du dollar atténuent, sans compenser totalement, les récentes hausses du cours. En accordant plus de temps pour adapter sa politique, cela donne au Groupe un avantage compétitif. Paradoxalement, une part essentielle du bénéfice actuel est générée grâce à la couverture carburant. C'est aussi le talon d'Achille du résultat net dopé par ce contexte. Autrement (et plus sincèrement ?) dit, le risque carburant étant assumé par l'entreprise, les gains actuels de couverture ne servent pas particulièrement à baisser les tarifs « surchargés » mais sont capitalisés

prudemment par l'entreprise en anticipation des périodes où la couverture cessera de rapporter voire coûtera à la Compagnie. La légitimité commerciale des actuelles surcharges carburant procède de la même volonté d'amortissement des fluctuations de prix pour nos clients.

La Holding envisage d'intégrer progressivement au prix des billets une part des surcharges carburant qui risquent d'être durables vu la tendance inéluctable de hausse du kérosène. Cela rendrait les tarifs plus clairs mais cette initiative socialement responsable peut nous pénaliser face à la concurrence de compagnies qui n'ont pas les mêmes scrupules.

La crise impactant le pouvoir d'achat, les spécialistes s'aperçoivent que les tarifs entrent dans ce qu'ils appellent la zone d'élasticité où toute augmentation des surcharges commence à influencer négativement sur la demande.

Résultats

Même si le Groupe fait une un peu moins bonne marge que celles de Lufthansa et British Airways, ses résultats sont excellents.

Proportionnellement aux tailles et activités des deux compagnies AF et KLM, la contribution aux bénéfices de notre consœur néerlandaise est plus importante. KLM a contribué à hauteur de 2,1 milliards d'euros contre 1,8 pour AF sur les 3,9 de résultat opérationnel cumulé depuis 4 ans par la Holding. Ce constat est indubitable mais il faut remarquer que les choses ont tendance à s'équilibrer et que cette surperformance de KLM a des causes objectives : les produits proposés ne

sont pas les mêmes, les législations sociales différentes et lors de toute fusion, c'est l'élément le plus petit qui profite le plus de l'alchimie synergique. Entretenir, voire développer la jalousie, l'antagonisme et la rivalité entre salariés d'AF et de KLM est malsain pour la cohésion de la Holding et son devenir. **La notion d'ensemble se complétant et s'épaulant dans une saine émulation est fondamentale.** Elle devrait primer sur toute culpabilisation des salariés d'Air France qui seraient moins « compétitifs ». D'autant plus que l'intégration va s'accélérer, poussée par les exigences d'économies de synergie que la crise rend vitales.



Ciel ouvert / immunité anti-trust

Après quatre ans de négociations ardues emmaillées de nombreux doutes, l'accord de ciel ouvert ratifié par l'Europe et les États-Unis d'Amérique est entré en vigueur le 30 mars 2008. La fin des accords bilatéraux retoqués par Bruxelles libéralise totalement le marché Nord Atlantique. Au stade actuel, il permet la desserte entre n'importe quel point des USA et n'importe quel point en Europe. Des négociations vont s'ouvrir prochainement sur la seconde phase visant à accorder des droits de cabotage réciproques et le déplafonnement de la participation maximum des fonds étrangers dans le capital des compagnies américaines.

Cette convention historique consacre la nouvelle notion de compagnie européenne et non plus nationale. En conséquence, les droits de trafic néerlandais n'ayant plus d'objet, la gouvernance de la Holding devrait être simplifiée avec la dissolution de la fondation batave.

Aboutissement suprême, cette avancée décisive débloque la demande d'immunité anti-trust qui était gelée depuis 2005. Elle ouvre la perspective considérable d'une exploitation en co-entreprise à quatre - Delta, Air France, Northwest et KLM - autorisant le partage des coûts et des recettes ainsi que la synergie des programmes de vols et des tarifs.

British Airways, dont 60 % des recettes proviennent des lignes Londres-USA qu'elle exploitait en quasi monopole est la seule perdante de cet accord.



Désormais davantage concurrencée, son leadership sur le marché d'affaires Nord Atlantique est compromis. British Airways a énergiquement réagi par des tarifs agressifs qui visent à maintenir sa part de marché fut-ce au détriment de sa recette unitaire.

Dans cette bataille, Air France et ses alliés, mutualisant des créneaux – véritables trésors – à Londres, ont pris de l'avance par rapport à leurs concurrents classiques. De plus, les quatre compagnies se regroupent en hub au terminal 4 d'Heathrow.

Avec plus de 10 000 passagers par jour, le réseau transatlantique à forte composante affaires est le plus convoité au Monde. Il est aussi très fragile du fait de sa sensibilité à la conjoncture économique. L'accord de ciel ouvert devrait favoriser sa croissance. Il faut l'espérer car les craintes de surcapacité sont fondées et les prétentions des compagnies à bas coûts plus inquiétantes que ne l'admet enfin la Compagnie.

L'accord de ciel ouvert Europe-USA préfigure d'autres accords à venir entre l'Europe et le reste du Monde. Un jour, le marché sera totalement ouvert! **C'est à la fois une formidable opportunité de croissance pour notre entreprise mais aussi un risque de déréglementation sociale à combattre.** La concurrence a trop tendance à se transformer en jungle économique sans lois ni équité. Les salariés y deviennent un centre de coûts ajustables et non des partenaires respectés qui sont justement rétribués des profits que la richesse humaine génère.

Conduite du changement

Alors que la Direction s'enthousiasme de la mise en œuvre du projet CIBLE AVION en exploitation, celui-ci semble mal vécu par les personnels sol et navigant. Et ce n'est qu'un exemple de cafouillage dans la gestion du changement prônée par la Direction.

Pourtant, l'encadrement ne peut que se réjouir de l'évolution continue des métiers qu'impulsent nos dirigeants. Collaborer activement à la mise en œuvre des transformations qui assurent la croissance rentable de notre entreprise est la seule attitude responsable. Mais encore faut-il que l'introduction de process s'adossant sur des outils modernisés conduise à une meilleure qualité de service, à plus de compétitivité tout en respectant scrupuleusement les conditions de travail et la sécurité en général... C'est malheureusement loin d'être toujours le cas. Malgré la compétence et l'implication des équipes projet, beaucoup trop de plans d'actions ont du mal à dépasser le stade d'un déploiement laborieux.

Certes, nouveauté va souvent naturellement de pair avec débuts difficiles. Mais comment espérer limiter et résoudre les problèmes si on ne prend pas toujours la

peine de préparer, définir et dimensionner les évolutions de travail lourdes avec les experts et les utilisateurs ? Que penser de la négation des difficultés, de la sous-estimation et de la mauvaise allocation des moyens accordés à certains projets, de l'absence de prise en compte de leurs conséquences organisationnelles sur le terrain ? **Comment ne pas être irrité dans les cas où des consultants hors de prix ne font au mieux que répéter ce que les cadres sensés savent déjà ?** Et combien de comités de pilotage ou de groupes de travail pléthoriques, chronophages mais surtout stériles devons-nous supporter !

Une gestion du changement où des décisions discrétionnaires côtoient des attermoissements pusillanimes génère des situations ubuesques. On pourrait en rire si, en dégradant l'intérêt des métiers et leur exercice dans les règles de l'art quand ce n'est pas leur éthique, ces incohérences n'obéiraient pas la qualité, la productivité voire la sécurité du service à nos clients.

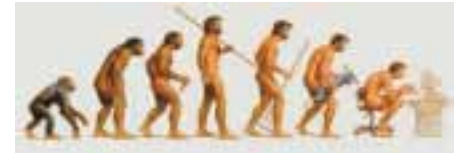
Fort heureusement à côté de mutations ratées, beaucoup de vraies réussites existent. Et globalement, l'entreprise a pris récemment conscience de ses lacunes et progresse. Sous réserve que l'implication de l'encadrement soit

récompensée, le projet ITINERAIRE est une bonne intention.

Parallèlement, des initiatives plus modestes coexistent (par exemple à la DGE : plan pour diriger nos clients perdus dans le Hub, accès à des inter-prètes, kit et forums sur les cultures étrangères). Elles brillent sans doute moins dans les « power point » mais sont loin d'être ridicules ! De plus en plus concoctées sur le terrain ou au moins en concertation avec les équipes, ces idées améliorent le service aux clients externes et internes, facilitent les tâches, les rendent plus conviviales et sereines.

Il faudrait mieux faire connaître ces avancées, valoriser ceux qui les portent et rééquilibrer la communication interne trop uniquement axée sur les projets pharaoniques !

La mise en œuvre cohérente des objectifs salutaires du plan d'entreprise : simplicité, responsabilité et rentabilité semblent enfin en marche.



Organisation du Groupe AF-KLM

La fusion a été portée à bout de bras par la conviction, la crédibilité et le charisme des Présidents Spinetta et van Wijk. Souhaitons qu'ils ne s'éloignent pas trop tôt de leurs fonctions et le fasse en douceur.



Espérons surtout que la conjoncture ne les détourne pas de leur vision humaine du management et que leurs successeurs respectent les promesses sociales. Dans la Holding, il faut se méfier des inclinations à l'obésité et à la procédurisation sclérosantes des structures transnationales. Le comble de ce type d'entreprises européennes bicéphales est EADS. Sa double hiérarchie redondante, motivée par des considérations nationalistes, est une caricature à éviter. Il n'est pas nécessaire de dupliquer les

centres de décision pour assurer les synergies et la cohérence au sein d'AF-KLM. Les fonctions communes peuvent être pilotées par un responsable issu d'une des deux compagnies. Il est sain que la Holding demeure légère et sans salarié en propre. Mais si tous conviennent que le paritarisme national est une hérésie de gouvernance, la laborieuse composition du nouveau comité exécutif par les états-majors de la Holding indique qu'il y a eu des crispations de part et d'autre. La lutte de certains dirigeants pour conserver ou acquérir du pouvoir a d'ailleurs conduit à ce qu'un savant équilibre entre les origines AF et KLM des directeurs retenus perdure. Quel hasard extraordinaire ! Le principe raisonnable de créer les nouveaux organigrammes en concertation avec les équipes et sur le seul critère de compétence n'a pas toujours été respecté. **La nouvelle direction commune des achats confiée à KLM, pourtant bien moins avancée dans ce domaine que ne le sont les services d'Air France, en est un bizarre exemple.**

Malgré le réflexe humain d'en redouter les conséquences, une majorité de salariés est fondamentalement convaincue du bien fondé de faire évoluer l'organisation du Groupe. Les réticences sur la stratégie de fusion entre Air France, UTA et Air Inter sont désormais dépassées. Le succès d'Air France a validé cette étape majeure de l'histoire de notre Compagnie. Certains aspects humains et professionnels ont toutefois laissé des traces négatives chez les personnels. Que la Holding tienne compte de l'expérience des précédentes fusions et ne commette pas les erreurs du passé est indispensable.

Les cadres d'Air France craignent d'être déstabilisés, de partir avec le handicap de la langue anglaise qui est quasi maternelle pour les Néerlandais. Ils appréhendent de voir leurs conditions de travail se dégrader, la charge de travail supplémentaire liée à l'intégration s'ajoutant à une productivité déjà forte. Autre écueil : le pluri rattachement (« hiérarchico-localo-fonctionnel matriciel ») des cadres évoluant dans

des activités combinées (nouveau terme qui remplace intégrées) s'apparente au management des Shadocks. Combien de temps va-t-il falloir que, comme ces sympathiques petites bêtes, nous pompions avant que l'organisation ne soit simplifiée et rationalisée ?

La réduction des opportunités de carrière, du fait de l'intégration AF-KLM, est aussi une inquiétude très largement partagée par l'encadrement. Le nombre de postes risque grosso modo d'être divisé par deux, amoindrissant d'autant les possibilités de promotion déjà réduites. Une incertitude intolérable quant à l'avenir professionnel règne dans l'encadrement français concerné.

A moins d'être masochiste, rechigner à être acteur du rapprochement AF-KLM lorsque celui-ci se traduira peut-être un jour par sa propre mise au placard est humain.

La confrontation des cultures néerlandaise et française est très enrichissante. Les relations ne sont pas toujours faciles mais elles sont cordiales, les exceptions venant davantage d'incompatibilités entre personnalités que de luttes d'entreprises. **Les encadrements d'AF et de KLM auraient tout à perdre à se jalouser, se diaboliser ou entrer en concurrence.**

Comment ne pas être amer envers notre entreprise qui, parfois, ne connaît ni ne reconnaît plus ses cadres, qui leur demande de faire des CV, de « se vendre » ou de

faire jouer les combines pour se trouver un poste après qu'ils aient appris « dans un couloir » leur éviction ?

De manière générale, l'encadrement ne se plaint pas tant des évolutions de l'organisation que de l'opacité dans laquelle elles se font. Il n'y a rien de plus angoissant et surtout humiliant d'avoir l'impression de ne pas être suffisamment mature pour ne serait-ce qu'être informé des évolutions et de leur calendrier touchant leur propre activité professionnelle. Plus que le rythme des évolutions, c'est l'enthousiasme des salariés à y jouer un rôle actif qui conditionne la réussite de la fusion.

Pratique jusqu'alors inconnue à Air France, quelques collègues subissent des entretiens caricaturaux « à l'américaine » où on leur assène que s'ils ne sont pas contents, ils n'ont qu'à aller voir ailleurs! Est-ce là une gestion des carrières humaine et efficace ? Serait-il juste et rentable, qu'en dehors d'une élite qu'il faudrait récompenser et fidéliser, le reste de l'encadrement sache se satisfaire d'avoir un emploi que l'entreprise lui octroie! **Il n'y a pas de raison qu'apparaissent deux notions d'équité.** Celle de « l'Air France d'en haut » qui, après benchmark avec KLM, alignerait systématiquement à la hausse ses avantages et celle « d'en bas » qui devrait se contenter avec gratitude des conditions dont elle bénéficie.

Malgré ces errements insidieux qu'il faut combattre, une majorité d'entre nous est toujours fière de travailler pour Air France, et globalement satisfaite de sa situation. Il ne s'agit donc pas de « cracher dans la soupe » mais de préserver et même développer un climat où l'encadrement peut s'épanouir et la Compagnie ainsi accroître sa profitabilité. La Compagnie peut développer la reconnaissance du mérite et maintenir une saine hiérarchisation sans caricaturer la gestion des ressources humaines de certains consultants. Que de gâchis humain et économique dans cette façon arrogante de concevoir le management! La Compagnie semble heureusement commencer à en prendre conscience.

L'intégration Air France-KLM est un nouveau défi plus ambitieux que celui de son succès commercial. Pour espérer transcender la fusion, l'encadrement doit être objectivement informé du processus, y être associé et y trouver un intérêt personnel, au-delà de l'accroissement vital de la santé économique de leur entreprise dont ils estiment ne pas bénéficier aujourd'hui de retombées suffisantes. Entre les deux compagnies, le partage des charges et des recettes doit être équitable. **Le choix des investissements, des organisations, des responsabilités et des nominations exige évidemment une logique impartiale et l'exemplarité des dirigeants.**

Sécurité

L'administration aéronautique américaine vient de se faire épingle pour de graves compromissions. Deux de ses inspecteurs, scrupuleux et intègres, chargés de la surveillance de la qualité de maintenance dans une grande compagnie américaine ont fait l'objet de pression, de menaces et de sanctions de la part de leur hiérarchie corrompue. Cette ignominie avait pour but de les contraindre à fermer les yeux sur de graves défauts d'entretien de la flotte.

Ce triste exemple, inimaginable il y a encore peu de temps, prouve qu'une concurrence sauvage et l'avidité peuvent conduire, même dans des pays dits développés, à des forfaitures aux conséquences potentiellement catastrophiques.

A cause d'une sur confiance en nos bonnes performances, il pourrait sembler évident que la sécurité est

définitivement maîtrisée. Or, l'expérience et les comparaisons incitent à être très humbles et prudents. Dans ce domaine, le doute et l'exigence ne peuvent se relâcher, d'autant que le transport aérien a tendance à se banaliser et que la pression concurrentielle est un réel facteur d'insécurité.

Le retour d'expérience et les facteurs humains doivent être toujours mieux exploités sans lacune ni tabou. La remise en question permanente est ici, encore plus qu'ailleurs, salutaire. La formation et les exigences d'expérience ne doivent pas être bradées. Les règles de l'art sont prioritaires par rapport à toute autre considération surtout celles basées sur la concurrence.

Il faut que le Conseil soit régulièrement informé de la mise en œuvre et de l'efficacité des actions décidées après le rapport d'audit sécurité des vols réalisé il y a quelques mois.



Soyons attentifs : l'économie ne peut l'emporter sur l'Homme ; la sécurité des vols est notre fond de commerce.

30/04/2008

Pour télécharger cette lettre ou vous abonner à la diffusion électronique d'ICARE, connectez-vous à : <http://icare.cfecgcaf.fr>
Pour tous commentaires, informations, suggestions ou questions, connectez-vous à : <http://contact.icare.cfecgcaf.fr>

Pascal Mathieu
Administrateur
représentant l'encadrement