



ICARE



N°3

Septembre 2005

INFORMATIONS ET COMMENTAIRES DE L'ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT L'ENCADREMENT

ALITALIA

L'immixtion du gouvernement italien dans la gestion d'Alitalia perdure. Elle obère fortement les chances de redressement de notre partenaire. Le dialogue avec les syndicats doit être fort et constructif mais il est suffisamment délicat pour ne pas avoir besoin d'intervention politique systématique ! **Les banques hésitent à s'engager dans une entreprise au climat social si dégradé.** Quant à l'explosion de la facture pétrolière, elle pourrait conduire à 2000 licenciements supplémentaires. Tout cela explique sans doute que la recapitalisation d'Alitalia tarde à se concrétiser. La perspective d'un dépôt de bilan n'est donc toujours pas exclue.

AIR FRANCE-KLM

La Holding émet un « profit warning » (avertissement sur la perspective de résultat) positif. Son résultat d'exploitation trimestriel passe de 108 à 223 M€. Le Résultat Net trimestriel passe de 87 à 110 M€. Sans compter l'impact de la vente d'Amadeus, son ratio d'endettement passe en dessous de un. C'est bien meilleur et plus rapide que prévu. La qualité bilancière d'AF et les bonnes marges de KLM se complètent harmonieusement. A noter que les valeurs absolues des excédents d'exploitation des deux compagnies sont désormais semblables et qu'Air France rattrape son retard sur la diminution des coûts.

Le rapprochement est donc pour l'instant un succès économique.

Pourvu que cela dure ! Nous y avons tous intérêt. Sachant que beaucoup de rapprochements industriels ont échoué pour les avoir négligés, la Holding doit prendre sérieusement en compte les points suivants. Les cultures nationales et d'entreprise sont naturellement différentes. Surmonter les rivalités et jalousies, le chauvinisme ou les incompréhensions constituera une chance pour la richesse humaine et économique de la Holding. Les actions développant la connaissance et le respect mutuel doivent donc être stimulées.

L'engagement illusoire que chacun pourrait s'exprimer dans sa langue maternelle est renié sans vergogne avant même d'avoir été expérimenté ! On peut le déplorer car la langue est un instrument de rayonnement qu'il faut défendre. L'hégémonie de l'anglais n'est pas aussi insignifiante et accessoire que cela. Ceci étant, il faut bien être réaliste ; pour que cela n'affaiblisse Air France ni ne déséquilibre la Holding, les moyens de mise à niveau en anglais doivent être développés.

Enfin, pour qu'une relation de confiance s'instaure, il est essentiel que la Holding affirme sans relâche et prouve au quotidien que les deux compagnies continueront chacune d'exister. **Lorsque la peur de disparaître s'estompera, un grand pas sera fait vers une coopération efficace.**

CARBURANT

Globalement, l'impact des surcharges carburant sur le marché (ce qu'on appelle l'élasticité de ces taxes) est difficile à mesurer en période où la demande est supérieure à l'offre. Ce qui ne veut bien sûr pas dire que ce transfert de charge n'a pas d'effet et qu'il pourra être indéfiniment augmenté. Cela ralentit la croissance en particulier pour la basse contribution.

Notre facture pétrolière augmente moins vite que celle des autres compagnies. Par rapport à des concurrents en mauvaise passe, la relative bonne santé du Groupe lui permet de négocier des couvertures (achats à prix pré négociés) plus efficaces. Ainsi, les dépenses sont couvertes à 90 % sur l'exercice en cours ce qui réduit considérablement l'impact des dernières hausses. Sur le trimestre, le montant des « économies » de couverture dépasse d'ailleurs la marge opérationnelle !

Cela nous autorise à modérer le montant des surcharges ou à en retarder l'application et rend ainsi nos tarifs plus attractifs. **Ce cercle vertueux montre l'importance d'être en bonne santé pour avoir des chances de le rester !**

La couverture fragmente et retarde les effets du choc pétrolier extrêmement violent mais seule, une réduction des coûts permettra de compenser l'évolution, sans doute irréversible de ce poste de dépense. Il faut être conscient que le prix du carburant après couverture rejoint progressivement celui du marché. Les gains de couverture n'existent que parce que le prix du baril croît dangereusement. Il vaudrait mieux une situation de stabilité ou de régression du cours même si dans ce cas, la couverture ne rapporte plus rien voir coûte temporairement. Ne nous leurrions pas, les questions énergétiques et écologiques ne feront que croître. Pour éviter un bouleversement de notre activité, des réponses technologiques devront être apportées. Un carburant aéronautique « vert » artificiel constituera peut-être un jour la réponse aux problèmes.

Enfin, le Groupe devrait être aussi prompt à réévaluer les IKV et IKS qu'à appliquer des surcharges carburant pour nos clients.

CARGO

On constate une sous performance du fret qui pâtit de la baisse des exportations françaises. Le trafic du fret a aussi été pénalisé par une grève et par l'immobilisation pendant plusieurs semaines d'un 747-400 à Mexico suite à un choc avion !

Malgré cela, le résultat annuel positif du fret AF-KLM n'est pas remis en cause. C'est également la qualité des couvertures carburant qui sauve le fret de difficultés bien pires.

Le renouvellement de la flotte porte tous les espoirs du Cargo Air France.

La part de marché du fret AF-KLM atteint 29 % à comparer à celle de Lufthansa à 22 %.

Structure légère sans statut juridique particulier, la maison commune cargo AF-KLM sera opérationnelle en octobre. En l'absence d'une structure juridique particulière, les risques de difficultés légales et sociales ou d'inefficacité de la chaîne managériale existent. Sauf à voir se développer des rancœurs peu propices à un travail en commun efficace, le volet social d'harmonisation des conditions d'emplois devra être rapidement réglé.

SECURITE

La série de drames aériens rappelle que le transport aérien restera toujours une activité délicate qu'il faut exercer avec professionnalisme et humilité. Sauf à déplorer statistiquement un accident grave par semaine dans quelques années, il faut empêcher que l'aérien dérive vers les pratiques du transport maritime. Les conséquences d'un ultra libéralisme mercantile seraient intolérables.

Il est temps que les Etats imposent et fassent respecter des règles pour que les consommateurs ne risquent pas leur vie avec des compagnies concurrentes peu scrupuleuses.

Il faut restreindre fortement l'accès au marché aux nouvelles compagnies lorsqu'il est évident qu'elles sont dirigées par des amateurs aventuriers ou de simples spéculateurs margoulins.

En matière de sécurité, renforcer le pouvoir et la réactivité commune européenne devient urgent. Une politique volontariste de contrôle basée sur des audits sérieux, exhaustifs et réguliers serait beaucoup plus efficace que la publication de labels hasardeux et d'agréments hypocrites. Il y en a assez des mesures chimériques donnant bonne conscience à certains hommes politiques sans s'attaquer aux véritables problèmes.

Il faut que les instances administratives de tutelle aient l'autorité pour prendre des décisions techniques en totale indépendance vis-à-vis des acteurs publics ou privés (Etats, compagnies, aviateurs et motoristes, voyageurs...).

Que ce soit en maintenance ou en assistance piste, la polyvalence doit être mise en place avec prudence car elle peut être source d'erreurs. Attention aux néfastes conséquences des externalisations excessives, des baisses d'effectifs dogmatiques et des économies inconsidérées. Autant la privatisation d'une compagnie peut s'avérer utile car c'est une entreprise commerciale comme une autre, autant il serait potentiellement dangereux de privatiser le contrôle aérien comme s'apprête à le faire l'Allemagne et comme le fait déjà le Royaume Uni.

L'insécurité, non seulement criminelle, pénalise l'ensemble de la profession même si elle renforce l'attrait des majors régulières comme la nôtre. **La bonne réputation non usurpée de la Holding en matière de sécurité est un avantage qui doit être développé et valorisé.**

CIEL OUVERT

Bruxelles vient de conclure, avec l'Australie et la Nouvelle-Zélande, des accords de ciel ouvert qui se substituent aux accords bilatéraux existants. Ils permettront aux compagnies européennes de desservir ces destinations depuis n'importe quel pays de l'Union Européenne.

L'extension de l'immunité antitrust entre Delta et KLM d'une part et NorthWest et Air France d'autre part a reçu un avis négatif relativement modéré du Département américain de la Justice qui est traditionnellement et par principe opposé à toute dérogation aux règles concurrentielles.

Paradoxalement, cela présage une prochaine autorisation par le Département américain des Transports qui permettrait une convergence de politique tarifaire entre partenaires.

SERVICE

KLM inaugure une liaison transatlantique dédiée entièrement à la clientèle affaires.

La concurrence, aérienne ou pas, expérimente des démarches similaires. Eurostar consacre désormais des wagons réservés à la haute contribution.

Ces avatars du concept « Dedicare » préfigurent une évolution du marché intéressante à suivre car correspondant à notre image de marque classique.

Parallèlement aux innovations dans le haut de gamme, il faut aussi que le Groupe sache poursuivre les innovations marketing sur les produits de base.

INFORMATIQUE

L'informatique AF-KLM évolue rapidement. La logique de convergence des systèmes propres à chaque compagnie est une condition sine qua none de la réussite commerciale de la Holding.

Le partage des tâches entre AF et KLM semble équilibré. Point essentiel, le Président a affirmé, avec force, le maintien en interne de l'activité informatique dont la maîtrise est vitale et au cœur du métier de transporteur aérien. KLM a bien eu un projet d'externalisation forte de son informatique mais, suite au rapprochement, leur politique a évolué dans l'optique Air France.

Les choix garantissent aussi le maintien d'une Direction informatique autonome dans chaque compagnie. Ce sont de telles décisions qui rassurent car elles sont cohérentes avec les discours sur l'existence concrète et pérenne de deux compagnies à part entière. Le projet Latitude est lui aussi ambitieux. Il rationalise et sécurise la production informatique. L'évolution des métiers de l'informatique est normale et nécessaire. Mais si le Groupe veut rester performant, il doit le faire en totale concertation avec ses informaticiens. Les évolutions doivent donc aussi offrir des opportunités professionnelles et géographiques aux informaticiens de la Compagnie. Le Directeur Général des Systèmes d'Information est conscient des efforts à faire dans la gestion du changement. **L'accompagnement de la mobilité doit être amélioré par des mesures sociales innovantes.**

La qualité de l'assistance informatique s'est indubitablement améliorée. L'Assistance Maîtrise d'Ouvrage représente un progrès apprécié dans la prise en compte des besoins opérationnels des utilisateurs et garanti une meilleure maîtrise des coûts.

Cependant, il reste des points noirs qui pénalisent l'environnement quotidien de beaucoup trop de personnes. La réactivité sur des problèmes basiques de téléphonie, de matériel ou d'applications informatiques de base est encore insuffisante. La Direction Générale des Systèmes d'Information n'a su écouter vos représentants qui lui conseillaient de retarder la mise en service de l'application Vulcain (outil de gestion des installations informatiques). Le fiasco de ce logiciel a perturbé gravement le service rendu aux clients internes de l'informatique.

Le choix de confier les systèmes « temps réel » (réservation, enregistrement) à Amadeus peut se comprendre économiquement. Par ailleurs, ces outils, désormais standards, ne constituent plus un avantage concurrentiel.

Poursuivre l'utilisation de telles applications spécifiquement Air France s'avérerait pénalisant pour la création d'une plate-forme informatique commune avec KLM.

Même en détenant pour l'instant un quart du capital d'Amadeus, s'en remettre à un fournisseur omnipotent, et qui soutient des concurrents, présente des risques stratégiques. En cas de problèmes contractuels (baisse de qualité opérationnelle, hausse abusive des tarifs, problèmes de confidentialité et de sûreté des bases externalisées), il risque de ne pas y avoir d'alternative simple. **Il est paradoxal que la concurrence nous soit toujours présentée comme l'aiguillon miraculeux qui règle tous les problèmes client/fournisseur et que, pour Amadeus, on se satisfasse des dangers d'une situation monopolistique où nos marges de manœuvre sont bridées !**

AMADEUS

L'opération de LBO (vente et rachat avec effet de levier d'endettement) sur Amadeus s'est conclue cet été, conformément au plan. Elle rapporte 678 M€ de trésorerie après impôt et réinvestissement tout en conservant une participation quasiment inchangée dans Amadeus (aux environs de 25 %). Elle impacte positivement le bilan. La réduction de la dette nette et l'augmentation de fonds propres (plus-value de 452 M€ après impôt) qui en résultent font évoluer très favorablement le ratio d'endettement de 0,62 à 0,50 %.

Cette opération purement financière est très positive pour le Groupe qui recueille les fruits d'un investissement très décrié au moment de son lancement dans les années 80. A l'époque, la mise en concurrence des systèmes de réservation (Global Distribution System) américains étaient risquée. Alors que peu de spécialistes auraient parié sur cette entreprise, son succès est aujourd'hui flagrant. Devenu premier système de réservation mondial avec plus de 30 % de part de marché, Amadeus a devancé ses concurrents Sabre et Galiléo. C'est une affaire très profitable et en forte croissance. Bien que l'avenir des GDS semble toutefois incertain aux yeux de quelques analystes, Amadeus a su développer une expertise en tant que fournisseur de produits et services informatiques et s'adapter à la montée d'Internet.

Stratégiquement, le Groupe entend rester un actionnaire de référence d'Amadeus sur le long terme.

BOURSE

Les bons résultats atypiques ne doivent pas rendre arrogants. Malgré la profitabilité retrouvée, les excellents fondamentaux des comptes et les perspectives dopées par Amadeus, la faiblesse du cours de Bourse de la Holding est amère. Elle reflète l'incertitude des investisseurs sur l'avenir de notre métier.

Le dramatique ouragan qui a endeuillé le Sud des USA va particulièrement pénaliser l'activité de Delta. Cette catastrophe ravive les tensions sur le cours du kérosène car le potentiel de raffinage déjà en limite de surcharge a été amoindri. Elle a fait chuter l'action de Northwest, menacé de faillite.

La pression des compagnies à bas coûts ne diminue pas. Les récents problèmes de sécurité s'ajoutent aux menaces terroristes endémiques.

Sans être catastrophiste, il convient que les autorités françaises anticipent un éventuel développement de la grippe aviaire.

Les contraintes environnementales achèvent de noircir le tableau.

Plus que jamais, ce sont les capacités à s'adapter et à surmonter ces crises successives que jugent les analystes financiers qui font le marché.

RESULTATS TRIMESTRIELS

Pour Air France, le premier trimestre IATA 05-06 et les perspectives annuelles sont très bonnes, meilleures que prévues et supérieures à la moyenne des compagnies européennes (exceptées les compagnies à bas coût). L'activité passage a fortement progressé (+ 7 %) et la recette unitaire s'est accrue franchement (+ 3,3 % hors change). L'accroissement du chiffre d'affaires (+ 4,5 %) est supérieur à celui des charges (+ 3,6 %). La hausse du poste carburant est aussi atténuée par la baisse des frais commerciaux.

Le résultat opérationnel progresse nettement (+ 42,1 % à 108 M€). Pour le passage, l'ensemble des réseaux (sauf celui d'Amérique du Sud) s'améliore. Tous, sauf le réseau Caraïbes Océan Indien, contribuent positivement au résultat. Fait notable très satisfaisant, l'Europe et le domestique se rétablissent sans conteste. Le trafic affaire tire le marché à la hausse.

Avec 4,2 % du chiffre d'affaires, le résultat d'exploitation de la Compagnie sort enfin des limbes du rendement nul. Cette profitabilité honorable reste toutefois plus modeste que celles des majors européennes (6,4 % pour Lufthansa ; 7,6 % pour KLM et 9 % pour British Airways). Il ne faut donc pas céder à une euphorie abêtissante.

Les filiales aériennes du Groupe contribuent pour 35 % à la marge opérationnelle. Les autres filiales dont Servair éprouvent des difficultés dues à l'atonie du marché et à la concurrence.

Les résultats de l'activité maintenance pour compte de tiers, dans le bas du cycle, ne sont pas désastreux mais pénalisés par la force de l'Euro.

Malgré le marasme économique européen, le réseau planétaire efficace (hub et yield) de la Holding a permis de tirer profit de la croissance mondiale.

KLM et AF font toujours partie de la dizaine de compagnies qui s'en sortent insolemment dans un transport aérien sinistré. La crainte d'un passage en surcapacité du transport aérien ne s'est fort heureusement pas encore concrétisée.

TRAFIC

L'offre passage, en croissance conforme à la prévision, progresse moins vite que le trafic. Le niveau élevé du coefficient d'occupation qui en résulte ne fait-il pas courir le risque de taux de refus de vente ou de débarquement en progression ?

Les parts de marché européen en Passagers-Kilomètres-Transportés de British Airways, Lufthansa et Air France sont équivalentes et stables à 17 %. **La Holding s'octroie 28 % du marché.**

Dans le même temps, les compagnies à bas coûts européennes annoncent des hausses de trafic impressionnantes. Il serait pédagogique de comparer les trafics intra européens de l'ensemble des acteurs et non seulement des majors traditionnelles, membres de l'AEA.

VACHE A LAIT

Le Président de la République ne baisse malheureusement pas les bras sur le dossier « prélèvement de solidarité » destiné à financer la lutte contre les pandémies et défend son projet face aux Etats-Unis.

Cette mesure noble mais utopique et irréaliste ne viserait-elle qu'à entretenir une image tiers-mondiste d'un homme politique qui n'est peut être pas conscient du prix réel des billets ?

Cette taxe est une singularité qui isolerait et pénaliserait Air France face à la concurrence. Si elle s'appliquait aux passagers en correspondance au Hub, cela serait réellement catastrophique pour le Groupe.

Redevance anti mobilité, elle serait un nouveau coup de poignard face à la concurrence du TGV déjà biaisée en notre défaveur.

MASSE SALARIALE

Entre l'accroissement des charges sociales et l'amalgame des populations, la progression moyenne brute des salaires affichée par l'entreprise est trompeuse. Sans entretenir une jalousie débile ou stigmatiser telle population, il serait intéressant de clarifier l'augmentation réelle des revenus pour les différentes catégories de personnels.

Les discours de la Direction qui essaient de nous faire pleurer sur les accords qu'ont habilement et légitimement su négocier nos collègues PNT, insultent notre intelligence et sont de nature à mettre le feu aux poudres. Si les accords avec les PNT sont si mauvais pour eux et si profitables pour l'entreprise, la majorité des autres salariés est d'accord pour se sacrifier et demande leur extension à l'ensemble des personnels du Groupe !

Dans une entreprise moderne, l'équité des efforts doit exister.

ACCIDENT DE TORONTO

Ce grave incident, dont les causes ne sont pas encore connues, illustre que le risque zéro n'existe pas en aviation et que, pour leur sécurité, **nos clients peuvent compter sur le professionnalisme et l'abnégation des équipages.** L'évacuation des 305 personnes s'est passée en moins d'une minute alors que, seuls, deux toboggans étaient utilisables. Le pilote a même pris le risque extrême de faire une vérification complète de l'absence de passager dans l'appareil avant d'évacuer en dernier.

En dehors de l'obligation morale de sécurité, ce critère va se renforcer dans le choix des clients. Cela confortera le fait que la sécurité est un investissement rentable. Il ne doit pas y avoir d'impasse sur ce poste de dépenses. Le matériel, la formation, les conditions de travail sont autant de facteurs à prendre en compte pour continuer d'augmenter le niveau de sécurité des vols.

EXPLOITATION ESCALES

Cet été, pour nos clients du Hub, d'Orly voire de certaines escales de province, prendre l'avion a été un véritable parcours du combattant. Les désagréments n'ont pas égalé ceux de British Airways cet été mais ont tout de même été très pénalisants pour les passagers et pour les agents commerciaux souvent démunis pour affronter leur exaspération justifiée.

Le contexte (neutralisation du T2E à Roissy, rénovation du hall 2 à Orly, insuffisance des points de stationnements au contact, croissance du trafic, tensions des effectifs, emploi d'intérimaires, climat social dégradé, réorganisations...) ne peut justifier la dégradation de la qualité de service et des conditions de travail.

Les salariés ont beau être dévoués face aux authentiques aléas d'exploitation déjà nombreux, ils ne peuvent pallier

tous ces dysfonctionnements. Malgré la solidarité et une bonne ambiance entre services, ces problèmes récurrents génèrent tension et fatigue pour l'encadrement. Ils sont d'autant plus irritants, ébranlant la confiance et la motivation, qu'ils étaient prévisibles. L'entreprise, clairement alertée de la situation par l'encadrement et ses représentants, était en mesure de l'anticiper et d'en atténuer les conséquences.

Cette mauvaise gestion a la même origine qu'en Grande Bretagne. La recherche d'économies rapides et un certain autisme des Dirigeants devant les réalités du terrain. Les enseignements d'une telle désorganisation doivent être tirés car il faut passer encore un été avant que les choses s'améliorent nettement. Il faut que la culture d'entreprise évolue.

La fébrilité est peut être « tendance » mais elle n'est pas gage d'efficacité ; il faut lutter contre la mode de l'agitation permanente et ne pas la confondre avec augmentation de productivité.

Qu'il y ait une recherche de qualité est louable, qu'on ne puisse transgresser certaines règles est vital mais la tendance à confondre la qualité avec une standardisation inapplicable car théorique est grave. Tout d'abord, ce manque de souplesse ne permet pas de répondre aux attentes croissantes des clients, à la complexification du service et aux imprévus d'exploitation. Ensuite, brider toute latitude, toute créativité est frustrant, renforce la pénibilité et démotive les salariés. Les commerciaux sol sont particulièrement pénalisés par cette robotisation du travail qui va à l'encontre de l'essence même de leur métier de service.

Les moyens et le taux d'encadrement en escale mériteraient d'être augmentés. Bien que tardive, la mise en place d'une charte sur l'amélioration des conditions de travail est une bonne mesure si les travaux ne se concentrent pas uniquement sur les progrès matériels mais se soucient également des aspects humains.

Enfin, nos Dirigeants doivent mieux prendre en considération l'expression « du terrain » très souvent constructive. Trop souvent taxée à tort de noircir le tableau, la majorité des salariés défend avant tout les intérêts des clients car elle est consciente (parfois plus que la Direction !) que c'est leur satisfaction qui assure nos emplois. Les remarques, alertes, critiques et propositions de l'encadrement et de ses représentants, bien au courant des conditions réelles de travail pour les vivre eux-mêmes, doivent être écoutés. C'est plus respectueux des salariés et cela éviterait du gâchis économique engendré par les dysfonctionnements et leur correction tardive.

La maîtrise stratégique de la Holding est unanimement saluée par l'encadrement. D'énormes progrès incontestables ont été faits dans le Groupe. Ce n'est pas une raison pour traiter par le mépris ou la « langue de bois » les propositions d'améliorations sous prétexte qu'elles ne viennent pas du très haut management. Pour tirer partie de la réserve d'efficacité et d'enthousiasme de l'entreprise, Il faudrait finalement peu de chose : un management orienté au service des équipes !

le 05/09/2005

Pascal MATHIEU

Administrateur représentant l'encadrement

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