



« Pour que chacun puisse s'informer sans se brûler les ailes »

VŒUX 2010

Année d'espoir de sortie de crise, de résistance à la démagogie ambiante, de défense de notre socle de valeurs sociales et éthiques, de vigilance sur le maintien des GP. J'espère que le Groupe prendra toujours davantage en compte le potentiel humain, qu'il veillera à la solidarité entre filiales et maison mère, à l'équité avec KLM et au maintien de la cohésion PN/PS.

Je souhaite que les financiers se calment et que nos gouvernements sachent les encadrer pour éviter de reproduire le désastre économique que nous traversons.

J'appelle les syndicats à dépasser leurs divisions.

Je vous souhaite un meilleur bien-être quotidien au travail et un juste retour des efforts consentis sans relâche depuis maintenant des années sous

forme de pouvoir d'achat amélioré.

Accueillons l'arrivée progressive des A380 comme le signe d'un renouveau dynamique et d'une cohésion, atout d'un bel avion qui fait la fierté de tous les salariés.

Aussi, c'est avec chaleur et affection que je vous offre mes meilleurs vœux de bonheur essentiel et durable.



CARGO

Les derniers Conseils d'Administration ont naturellement consacré du temps au dossier fret. **Même si une timide reprise est constatée, cette activité reste sinistrée.** Elle génère des pertes conséquentes. Certains analystes craignent 500 M€ de déficit annuel, soit 25 % d'un chiffre d'affaires en net recul ! Cette situation ne peut durer sans fragiliser le Groupe dans son ensemble. Les mesures prises rapidement par la Compagnie semblent saines. Sans panique, l'offre a été réduite, et des économies de structure ont été faites. Le partage d'activité a été optimisé entre Martinair, KLM et Air France et l'organisation adaptée en conséquence. Dans cette tourmente mondiale qui affecte encore plus durement le fret maritime, des majors américaines ont fait

le choix d'une amputation radicale de cette activité. **Notre Holding a heureusement clairement décidé de ne pas arrêter ce métier traditionnel d'Air France.** Il faut suivre l'exemple de la DGI qui a su, avec persévérance, adapter au marché ses produits et ses moyens de production. Aujourd'hui la maintenance et l'industriel assurent non seulement la maîtrise autonome de l'entretien de notre flotte mais dégagent des bénéfices. Pourtant, s'il est intelligent de prendre le temps d'analyser l'évolution de la crise, il ne faudrait pas s'arrêter à ces mesures conservatoires. Le cash dégagé de la probable vente de deux Boeing 777 cargo - non encore livrés - doit être investi dans la restructuration du fret. L'outil de production de CDG n'est plus

adapté. Il faut rapidement le transformer. Si nécessaire, il faut proposer aux volontaires des reclassements intéressants et attractifs dans leur bassin d'emplois. La concertation avec les PN peut rendre acceptables les évolutions inéluctables. Il faut préserver l'avenir en maintenant la possibilité de renforcer la flotte cargo. Comment justifier l'inéquitable transfert de trafic à Martinair alors que leur coût d'exploitation est comparable au nôtre ? Les efforts pour résister à la puissance des transitaires qui nous enferment dans la dépendance de simple producteur doivent être intensifiés. Le développement de marchés en direct avec les prescripteurs initiaux sera difficile mais il n'est pas trop tard pour s'y consacrer. **Il y a un avenir pour le cargo au sein de notre Compagnie.**



FILIALES

Confrontées aux mêmes difficultés qu'Air France et que KLM, Brit Air et Regional entament une restructuration délicate. Si la rationalisation et la spécialisation des activités doivent être constamment recherchées, ces indispensables adaptations sont à conduire en concertation avec nos collègues. **L'actualité et le devenir de nos filiales ne sont pas suffisamment débattus en Conseil d'Administration.** Les synergies sont nécessaires mais une

fusion serait aujourd'hui humainement et économiquement catastrophique. L'articulation de ce projet avec New European Offer et le rôle de chaque filiale, dont Transavia, doivent encore être précisés. Brit Air et Regional peuvent se développer sur des créneaux adaptés à leurs structures et spécificités ! A trop vouloir concentrer les différents flux de trafic sur la grande plate-forme de correspondances de CDG, nous risquerions de laisser échapper



une partie du trafic point à point régional et européen. Nos filiales aériennes, industrielles ou commerciales ont leur place dans le dispositif de réaction à la crise et à la concurrence. **il faut accroître les investissements qui leur permettent de se développer de manière autonome en restant présentes dans les régions.** L'amplification des passerelles entre filiales et maison mère pourrait offrir une solution de reconversion au sein des bassins d'emplois touchés par la crise.

La résilience d'une entreprise est favorisée par sa diversité.



RÉSULTATS

Selon les analystes, la rentabilité de la Holding resterait dégradée cette année avec une perte d'environ 800 M€. L'activité redeviendrait bénéficiaire pour la saison IATA 2011-2012. **L'exploitation opérationnelle consomme toujours du cash et le niveau de trésorerie n'a pu être préservé qu'au dépend de l'accroissement de la dette.** Si les coûts ont été rapidement maîtrisés, la baisse de la recette unitaire est plus difficile à endiguer.

Au niveau financier, Lufthansa, contrairement à ce qu'elle prétendait encore récemment, n'est pas mieux lotie. La baisse de recette unitaire de notre concurrente allemande est pire que la nôtre, car Lufthansa a réduit ses capacités moins rapidement mais surtout parce que la part de haute contribution dans ses revenus est plus importante que la nôtre.

KLM, qui n'a pas de marché naturel, souffre plus qu'AF. Juste retour des choses, ses résultats

beneficient aujourd'hui de son appartenance à AF-KLM.

Fort heureusement, les résultats d'Alitalia sont satisfaisants.

Il faudra particulièrement privilégier une gestion prudente de la politique de couverture carburant qui a des impacts considérables sur les résultats de l'entreprise.



CONSOLIDATION

La crise accélère les fusions. Dans quelques temps, le ciel européen comptera cinq géants. Air France-KLM et Lufthansa sont bien implantées. Iberia et British Airways vont faire un mariage de raison. Leur future gouvernance calquée sur celle de notre Holding sera bien moins fluide, car des rivalités de pouvoir risquent d'apparaître très rapidement. Sans oublier Easy Jet et Ryanair. Les deux compagnies low-costs transportent aujourd'hui autant de passagers que les compagnies classiques et ouvrent des nouvelles bases quasiment tous les mois. Leur réussite est une des raisons de la course à la taille à laquelle se livrent les compagnies classiques.

AF-KLM, Lufthansa et British Airways-Iberia se disputent le titre de première compagnie mondiale à coup de croissance externe. Nos consœurs européennes plus petites donc fragiles ne pourront pas surmonter la crise sans intégrer une des trois majors. Sont ainsi plus ou moins officiellement à la vente : CSA, TAP, LOT, MALEV, SAS, Aer Lingus et BMI. **Ensuite rien n'empêche que, rapidement, des liens étroits**



soient tissés entre les trois majors traditionnelles et les deux principales compagnies à bas coûts... Il serait prudent que notre Compagnie anticipe cette future étape décisive de la consolidation du ciel européen.

Au niveau mondial, Japan Airlines a fait faillite pour des raisons traditionnelles bien connues : lourdeurs internes, archaïsmes, immobilisme et interventions du politique dans la gouvernance. Après une restructuration gigantesque (suppression de 16 500 emplois,

arrêt de nombreuses lignes, retrait de plus de 50 avions, réductions de salaires, injection de fonds pour éponger la dette pharamineuse), certains envisagent même une fusion avec ANA ! Ces mesures d'exception préparent un rapprochement âprement négocié. L'agrandissement de l'aéroport de Tokyo et le récent accord de ciel ouvert avec les USA vont doper le trafic et attirer les convoitises. Dans cette compétition, notre partenaire Delta (Skyteam) semble favori face à American (Oneworld).

PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

Les bons résultats financiers des couvertures pétrolières ont longtemps donné l'illusion déraisonnable que des rendements élevés étaient possibles. **Notre activité ne générera jamais des profits exceptionnels ! Ce n'est bien sûr pas une raison pour condamner.** Le transport rapide et sûr

est une liberté fondamentale, qui plus est vitale pour l'économie. Mais les efforts continus de productivité ont surtout été réalisés grâce à la croissance, et pas assez en améliorant notre efficacité de fonctionnement. Avec les bénéfices, la technostucture lourde a refait surface ampli-

fiant le mal être dans nos tâches et parasitant les efforts de chacun. **La crise doit être l'occasion, sans toucher nos droits, d'améliorer le management. Elle ne devrait pas être, comme trop souvent, une aubaine pour dégraisser les effectifs et augmenter les profits à court terme.**

ŒUVRES SOCIALES

Durant le dernier trimestre 2009, j'ai alerté le comité d'audit et le Conseil d'Administration sur les risques entraînés par les probables difficultés du Comité Central d'Entreprise. Pas pour les sommes en jeu, une goutte d'eau comparée aux déficits actuels, **mais pour les effets déplorables sur l'image de la Compagnie.** Par ailleurs, comment ne pas partager la désillusion des salariés de la Compagnie et leur crainte de ne plus bénéficier des prestations ? Quels dégâts dus aux tensions entre syndicats et quel avenir pour les personnels des CE et du CCE ?



Cette affligeante péripétie est une illustration de plus de l'impact du social sur l'économie de la Compagnie. Dans ce dossier délicat, l'entreprise et les Personnels Navigants ont fort heureusement privilégié la cohésion sociale et la solidarité entre salariés en apportant leur soutien bienveillant.

Les difficultés actuelles doivent être l'occasion de restaurer enfin une gestion collective, vertueuse et efficace des œuvres sociales au service des salariés et de leurs familles. Instaurer un budget sain et rétablir l'équilibre des comptes sera difficile à réaliser. Cela ne sera possible que grâce à une gestion conjointe d'un maximum de syndicats associés et responsables, abandonnant leurs dogmes pour s'entendre sur une réforme courageuse.

L'ambition de tous doit être d'améliorer les activités sociales en affectant aux subventions les sommes jusqu'à présent gaspillées dans les frais de structure du CCE.

STRATÉGIE : NEW EUROPEAN OFFER et AU-DELÀ

La plupart des études montrent que le transport aérien a de l'avenir.

Après la forte contraction actuelle du trafic, on devrait assister, en dépit des nombreuses et diverses menaces, à une croissance régulière et soutenue de l'activité. En effet, l'économie et le tourisme réclament toujours davantage de déplacements. Le temps ayant de plus en plus de valeur, seul la rapidité de l'avion pourra répondre à ce besoin. Par contre, il ne faut pas être devin pour penser que la crise aura des conséquences structurelles lourdes et durables. Une fois la récession passée, les habitudes de consommation de nos clients auront irrémédiablement évolué. Les clientèles loisir et affaires recherchent désor-

mais un moyen de déplacement toujours aussi sûr mais meilleur marché et plus pratique (tarifs plus simples, moins de taxes, liaisons avec un minimum de correspondances, aéroports plus pratiques, etc.). Par ailleurs, les divers passagers nécessitant une assistance particulière souhaitent un service dédié de qualité.

Il faut accepter positivement cette démocratisation qui, s'ajoutant à la concurrence des compagnies low-costs et du TGV, entrainera bien sûr une baisse de la recette unitaire moyenne mais assurera une activité en hausse.

Une nouvelle fois, l'entreprise devait donc impérativement s'adapter.

Avec New European Offer, elle

fait la démonstration qu'elle sait se remettre en question. En partie seulement car, si la réaction a été adéquate et rapide, elle est encore incomplète. Une réponse commerciale vraiment à la mesure du changement d'environnement économique, exigera d'aller vite au-delà de cette première étape.

La stratégie du Groupe ne peut pas principalement être qu'un plan de réduction des coûts. Une stratégie qui innove est vitale.

L'adaptation des coûts aux recettes est primordiale mais l'entreprise ne se focalise-t-elle pas trop sur ce seul aspect ? La rentabilité du court et moyen-courrier qui alimente le hub ne peut pas être caricaturée comme le fait la Direction. C'est l'économie globale performante du hub

qui doit être regardée. L'obsession du court terme défensif se traduit par une suppression de certains moyens et outils de travail qui obère l'avenir. Plutôt que contracter l'activité de nos escales domestiques, il faut leur donner les facultés d'être compétitives. La stratégie paraît trop timorée et en décalage avec l'agressivité commerciale de nos concurrents.

La crise est l'occasion qu'entreprise, syndicats et salariés se posent sans tabou des questions sur l'évolution du modèle stratégique d'Air France-KLM.

Depuis une quinzaine d'années, dirigeants et personnels du Groupe ont su transformer une institution désuète moribonde en compagnie leader. Il ne faudrait pas aujourd'hui s'arc-bouter sur une vision passéiste d'Air France. Evitons de reproduire certaines erreurs du passé. Le Yield management, l'appartenance à une alliance et le hub n'avaient été adoptés que tardivement. Surtout, ne renouvelons pas le déni de réalité et l'immobilisme péremptoire sinon arrogant longtemps adopté face à la montée des low costs. Que quelques stratèges internes soient persuadés d'avoir toujours raison est inquiétant. Que des syndicats ne puissent imaginer les conséquences de la démocratisation du transport aérien est dangereux. La compagnie ne peut pas se permettre d'être en retard d'un modèle.

Le Groupe Air France a des atouts dont une réputation toujours bonne, une assise financière encore solide, un savoir faire bâti pendant des décennies par des salariés passionnés et un outil de travail moderne. Sans casser l'image d'AF, sans négliger ou cannibaliser nos services traditionnels

qui font la réputation de notre Compagnie, il doit être possible de développer une offre complémentaire.

En particulier, il y a urgence à faire évoluer le moyen-courrier intra européen qui est monopolisé par les compagnies à bas coûts. Il ne s'agit pas de caricaturer le modèle low costs mais de le contrer avec nos spécificités en utilisant certaines de ses recettes. La New European Offer ne pourrait-elle pas aller plus loin sans le faire au détriment de la sécurité et de la qualité ? En matière de baisse des coûts, par l'exploitation d'avions vraiment plus gros et en diminuant les fréquences tout en protégeant notre portefeuille de créneaux. En agissant davantage sur les services : par l'ouverture de liaisons points à point intra régionales en Europe complémentairement au Hub qui reste très rentable, par des tarifs réellement clairs avec des baisses significatives, des abonnements pratiques, des pass temporaires, des réductions diverses (groupe, famille, passagers à particularités, etc.).



Il serait sans doute souhaitable de rester plus vigilant sur la stratégie en long-courrier.

Pourquoi rejeter a priori l'appa-

rition de low costs long-courrier en affirmant que ce n'est pas un modèle viable ? La prudence commande pourtant de se préparer à y faire face en conservant l'essentiel de l'esprit Air France.

Par ailleurs, il faut continuer d'agir dans beaucoup d'autres domaines tactiques :

- Vendre, quelle que soit la durée du vol, de nouveaux services supplémentaires à bord comme l'utilisation des outils nomades de communication (web, téléphonie), des divertissements payants, des prestations diverses comme savent en proposer les aéroports qui réalisent une bonne part de leurs bénéfices ainsi.
- Intensifier le lobbying pour que les taxes de sûreté et d'aéroport baissent. Obtenir d'ADP un service de meilleure qualité dont des embarquements et débarquements plus fluides ainsi qu'une liaison entre CDG et Paris digne de la capitale.
- Mettre la pression pour que les compagnies low costs respectent les règles de la concurrence et leurs obligations sociales et que de la sorte, leurs coûts convergent avec les nôtres.

Contrairement à ce que déplorent certains Directeurs Généraux, la bataille européenne n'est pas définitivement perdue.

On est aussi en droit de se demander si, sans imaginer recréer Air Inter Europe, l'idée de développer NEO dans une filiale actuelle, à créer ou à acheter n'a pas été trop vite abandonnée. Il n'y a pas que les start-up qui peuvent réussir à contrer les low costs. Il serait sans doute possible de développer de façon compétitive au sein même du Groupe Air France un tel produit grand public points à points intra européen.

Et la mise en cohérence de nos coûts avec ce nouveau modèle peut être faite à un rythme acceptable et sans dégrader le pacte social. Il y a d'énormes gains de productivité dans le PS et le PN en allégeant les frais de structure et en modernisant le management. Avec plus d'autonomie accordée aux cadres, pas mal d'allègements de procédures sclérosantes,

moins de changements incessants, plus de reconnaissance humaine et salariale, en stoppant les projets pharaoniques non nécessaires, la performance serait améliorée. Avec de l'écoute des personnels et une réelle volonté de réforme, la compétitivité peut être obtenue sans toucher aux conditions de travail et avec des emplois loin d'être au rabais.



REPRÉSENTATION DES SALARIÉS

Qu'ils représentent les salariés au Conseil d'Administration du Groupe AF, ou les salariés actionnaires dans celui de la Holding AF-KLM, vos élus y sont indispensables. Nous sommes mandataires sociaux à part entière et participons à ce titre à l'élaboration de la politique de notre compagnie et de ses filiales. Bien que minoritaires, nous avons pu, dans certains cas, influencer des choix fondamentaux.

Au sein des instances suprêmes de gouvernance collégiale de l'entreprise, en plus de notre contribution classique en tant qu'administrateur, nous représentons le capital humain. Dans ce domaine, les administrateurs salariés apportent beaucoup. Même s'il faut rester conscient que notre Groupe demeure socialement préservé, on constate des dérives « libérales ». Les conseils se focalisent sur la stratégie et la finance mais se soucient trop peu d'associer les salariés à la politique définie. La recherche coûte que coûte de profit à court terme s'immisce dans la gestion. Malgré les chartes, la responsabilité sociale du Groupe est parfois mise à mal.

Mon engagement à votre service en tant qu'administrateur est multiple :

- **témoigner de la réalité du travail de chacun, exprimer vos suggestions,**
- **porter votre parole, vos attentes et vos interrogations,**
- recueillir les informations et les décrypter de manière différente que dans la communication institutionnelle et vous les transmettre,
- proposer des améliorations de fonctionnement du Conseil d'Administration qui ne consacre pas suffisamment de temps à la surveillance de la mise en œuvre de la stratégie ainsi qu'à la gestion des risques.

L'association des salariés à la marche de l'entreprise permet de traduire plus efficacement en réalité gagnante une stratégie appropriée. Le contexte économique et les enjeux auxquels est confrontée la Compagnie peuvent être partagés. C'est une excellente pédagogie face aux freins culturels et à la résistance au changement. Cela permet de prendre en compte les enjeux humains dans toute évolution

stratégique ou grand projet du Groupe. Cette mobilisation du capital humain est gage de motivation, de performance, et donc source de compétitivité.

Dans le difficile contexte économique actuel, il est fondamental de défendre nos droits.

L'expression des salariés est également protectrice pour nos emplois et conditions de travail.

Les salariés ne représentent pas qu'un coût ! Ils composent une richesse essentielle encore trop négligée car souvent uniquement abordée lorsque les tensions sociales explosent.

C'est pourquoi, je m'implique avec détermination, indépendance et responsabilité dans ce mandat pour le bien de l'entreprise et de ceux qui la servent. **Je crois au développement durable de l'actif humain pour pérenniser une vision humaniste d'un Groupe qui doit contribuer à l'intérêt collectif.**



GOVERNANCE et MANAGEMENT

Les nombreuses tentatives externes de déstabilisation de l'exécutif de notre entreprise sont déplorables, inadmissibles et néfastes pour la Compagnie. On peut faire des reproches à nos Dirigeants car ils se sont parfois fourvoyés. A leur décharge, il faut reconnaître que le contexte n'a jamais été aussi périlleux (drame de l'AF 447, crise économique majeure, contexte sanitaire incertain, menaces sur la sûreté, etc.). Il semble aussi qu'une volonté récente de corriger les maladresses existe. Côté stratégie, l'entreprise, dans son salubre réflexe de survie, est très réactive.

Malheureusement, les initiatives sont classiques alors qu'il faudrait profiter de la crise pour amplifier les innovations encore trop souvent frileuses. Par ailleurs, il ne suffit pas d'édicter une politique, il faut savoir y faire adhérer les salariés. Considérer l'avis des partenaires sociaux sur les grands projets et les tenir au courant de leur déploiement est nécessaire. **Savoir écouter directement l'encadrement, l'inciter à remonter ce qui ne marche pas avec rigueur et honnêteté, tenir compte de ses remarques et propositions est indispensable. La bienveillance**

et le soutien du management supérieur sont nécessaires pour restaurer la confiance et ainsi éradiquer le politiquement correct.

Que de perte de temps en théorisation, reporting, procédures et débats ! Dans tous les domaines, il est essentiel et urgent d'agir et de prendre en compte ce qui se passe réellement sur le terrain. Le Groupe ne s'assure pas assez que les conditions optimales de réalisation des grands projets sont réunies !

La Direction Générale maîtrise l'analyse stratégique des différentes opportunités. Elle sait très bien réévaluer ses choix en cas de changement d'environnement. Mais elle fait encore trop peu le bilan, dressé par le management, de la pertinence et de la réalisation de ses décisions par rapport aux objectifs initiaux.

La nouvelle organisation autour du Directeur Général Exécutif va dans le bon sens mais le fonctionnement en réseau avec des coordinations est complexe. Est-elle la plus adaptée en période de crise où la réactivité est le critère essentiel d'efficacité, et non la recherche de compromis ?

Attention également à entretenir la bonne entente de notre union avec KLM.

Enfin, un net effort est indispensable après les grosses bévues dans la communication externe car, quoi qu'on essaye de nous faire croire, l'image de notre Compagnie s'est dégradée.



29/01/2010

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