



icare

N°13 Avril 2009

informations et commentaires de l'administrateur représentant l'encadrement



Résultats

Les résultats annoncés par notre entreprise sont plus mauvais que prévus. Il faut en être conscient. Par contre, ils sont trompeurs. Les fondamentaux (trafic et recette unitaire, cash flow, trésorerie) d'Air France – KLM résistent mieux que ceux de nos concurrents. La consolidation de notre bonne part de marché en Europe, dans des conditions de recul de trafic et de recette comparables sinon un peu meilleures que nos deux principaux concurrents, en est l'illustration. Qu'ils l'annoncent ou pas, la totalité des transporteurs aériens font des pertes. Des artifices comptables, des éléments exceptionnels ou le calendrier des exercices fiscaux permettent à quelques uns de masquer, très temporairement, le marasme qui les touche comme les autres. **En Europe, il est fondamental que notre**



Holding fasse sinon mieux, surtout pas pire que British Airways et notamment Lufthansa. Cependant, pas d'enthousiasme béat ! Les lourdes amendes payées et la pénalisation temporaire des couvertures carburant grèvent douloureusement

l'exercice qui pourrait s'achever par un résultat d'exploitation négatif.

Personne ne peut dire si le plancher de la crise a été atteint ni quand la situation commencera de s'améliorer. La grande incertitude sur l'évolution du change euro dollar et du prix du kérosène, les risques d'écueil diabolique d'un retour au protectionnisme imposent d'être humbles et prudents quant à l'avenir. Ce qu'il faut espérer c'est qu'il y ait stabilisation du rythme de décroissance. Aujourd'hui l'arrêt de la dégradation sans parler d'une amélioration serait déjà formidable.

Il faudra être résilients et se préparer à une récession longue à juguler d'autant que la pusillanimité et la lenteur de la Commission européenne obèrent une efficace coordination des mesures anti crise.

Mesures anti-crise

Les crises précédentes, et celle-ci plus encore, nous rappellent certains principes fondamentaux. Ces enseignements passés, relativement immuables, doivent être mis à profit aujourd'hui pour passer la tempête économique et sortir en état de profiter de la reprise qui pourrait être aussi violente que l'est la récession. Le transport aérien est très sensible à la conjoncture économique mondiale. La croissance et la décroissance des échanges mondiaux induisent des variations cycliques amplifiées de l'activité de transport de passager et de fret. Sur le long terme sa croissance annuelle moyenne est de 6 %. Contrairement à beaucoup d'autres secteurs économiques, notre production ne peut pas être stockée. C'est une activité où la part des coûts fixes est prépondérante et où les investissements sont lourds. Les prix ont été constamment tirés vers le bas par la vente de billets aux coûts marginaux pour maximiser l'occupation des avions jusqu'à la clôture des vols.

Bien que la majorité des compagnies, rompant avec leurs réaction traditionnelle, a raisonnablement joué la réduction commune de l'offre, le risque de guerre tarifaire demeure. Les rentabilités en période faste ne sont jamais « énormes ». L'équilibre budgétaire est parfois difficile en période de crise. La réduction des coûts unitaires se faisait jusqu'alors « sur le dos » de la croissance.

Dans le contexte actuel et sur la base des caractéristiques de notre activité, la seule assurance vie d'une compagnie aérienne est sa trésorerie. C'est pourquoi la politique suivie par notre entreprise, préservant des liquidités importantes tout en investissant dans le renouvellement de la flotte et la croissance externe, a été saine. Elle nous permet aujourd'hui de résister mieux que la plupart de nos concurrents.

Toutes les compagnies ont les mêmes réflexes de survie : report d'investissements, diminution des effectifs, plan de rigueur, réduction de flotte, contraction

du réseau et baisse de fréquences, éventuellement demande d'aides gouvernementales, nouveaux produits type business économique, baisse des tarifs.

Sous réserve que la crise ne s'éternise pas, les mesures actuelles prises par le Groupe sont adaptées et permettront de sauvegarder la trésorerie tout en n'obérant pas la capacité d'un redémarrage rentable et compétitif.

Il serait suicidaire de réduire l'offre si les coûts ne baissaient pas simultanément en proportion. Bien que cela soit extrêmement difficile sans croissance, c'est ce qui a été efficacement et rapidement fait jusqu'à présent. Dans l'avenir il est crucial de ne jamais avoir des coûts unitaires supérieurs à nos concurrentes majors directes. Il faudrait même viser des coûts inférieurs.

La masse salariale a été réduite avec précaution depuis plusieurs mois et cette



maîtrise des effectifs sera poursuivie au fil de l'eau. Cette réactivité faite dans le respect du pacte social de préservation de nos emplois est à souligner et saluer.

Ce n'est malheureusement pas le comportement le plus courant dans les autres entreprises qui recourent sans scrupules à des plans sociaux.

Une deuxième phase graduée du plan d'économies a été annoncée. La prise des congés, l'incitation aux temps partiels ou à la reconversion externe sont prévues. Des négociations étudieront les conditions de reclassements ou de reconversions. Temporairement, des mesures de départ vont s'intensifier. Elles devraient satisfaire les vœux d'un certain nombre de salariés.

Ces dispositions sociales transitoires un peu dégradées jamais agréables et parfois très préjudiciables ne sont supportables que si chacun comprend

leur utilité, si elles sont temporaires, équitables et si les efforts consentis sauront être récompensés à l'issue de la crise. **Ces mesures préventives devraient aussi rassurer car ce sont des atouts pour éviter des licenciements sans insulte l'avenir.**

Si l'entreprise sait innover, accompagner de réelles incitations, elle peut même faire des changements qui facilitent la vie de l'encadrement et soient donc accueillis comme des progrès. Il faut que la crise soit l'occasion pour nos Dirigeants de simplifier notre façon de travailler, de bannir les tâches superflues et les procédures complexes inutiles, d'octroyer plus de liberté dans l'initiative et la créativité, de responsabilité et de reconnaissance à l'encadrement. L'amélioration du bien être des salariés et de leur capacité de travail, valoriserait mieux le capital humain améliorant

d'autant la compétitivité de la Compagnie. C'est ce qui semble doucement s'amorcer dans les discours officiels. Reste à concrétiser sur le terrain cette optique enfin plus innovante que les réflexes traditionnels de management.

Il est aussi important que la cohésion des différents métiers et catégories de personnels demeure. Prenons garde aux tentatives des irresponsables qui commencent à stigmatiser telle activité comme le fret qui a de mauvais résultats. Les difficultés du fret sont antérieures à la crise et il a su réagir par un plan stratégique bien élaboré. Les salariés ne sont pas responsables de la crise et c'est en étant solidaire que l'on a des chances de la surmonter.

Il faut aussi avoir la patience d'attendre que les mesures de soutien des Etats agissent.

CSA

CSA est une compagnie bien gérée et respectable dont Air France a été un temps actionnaire dans les années 1990. Elle exploite essentiellement un réseau moyen courrier dont un tiers seulement est tourné vers l'Europe de l'Est. Prague est un aéroport très central sur le marché européen mais sa privatisation prochaine laisse planer des incertitudes quant aux futures conditions d'exploitation.

La crise qui impacte CSA comme les autres et un prix de vente élevé a découragé bon nombre d'investisseurs. Dans ce contexte, la proposition non engageante de notre Compagnie sur ce dossier aux enjeux stratégiques faibles semble responsable et raisonnable. L'éventuelle acquisition de cette compagnie serait cohérente avec la stratégie de renforcement de la présence du groupe en Europe centrale mais ce n'est pas une opération à faire « à tous prix ».



FLYING BLUE

Le groupe a pris une très bonne initiative en encourageant les détenteurs de miles à les consommer. Ces dispositions devraient résorber l'inflation progressive de cette dette de quelques centaines de millions d'euros qui a des effets négatifs sur les comptes de l'entreprise. **Les nouvelles règles ne pénalisent pas nos clients les plus fidèles.** Par contre, elles incitent ceux qui voyagent moins à ne pas conserver éternel-

lement cette véritable monnaie que les nouvelles normes comptables viennent de réévaluer. La compétitivité de Flying Blue s'est encore renforcée vis-à-vis des Fréquent Flyers Programmes concurrents généralement moins attractifs et qui ont, dans le même temps, revu à la baisse les avantages offerts. Par ailleurs, la crise permet des adaptations qui rendent plus facile l'exercice de billets prime. Au final, ces décisions

devraient avoir un léger impact positif sur les résultats du présent exercice comptable.



Mobilité

La conduite du changement au Commercial France s'est globalement bien passée avec une association assez exemplaire des salariés au projet Diapason qui a conduit à des améliorations de conditions de travail conjointes à des gains d'efficacité et de qualité de service. Le Directeur Général du Commercial France s'est vu confier, en plus de ses actuelles fonctions, la responsabilité d'une commission de

mobilité au sein des bassins d'emplois. C'est une bonne nouvelle et un bon choix de personne car pour contrer les effets sociaux de la crise, il va être nécessaire de faciliter les mobilités entre établissements, les transferts de charge et les nouvelles organisations du travail comme le télétravail. Il faudra donc que Christian Boireau puisse bénéficier des pleins pouvoirs pour lutter contre les freins de certaines directions qui raison-

nent par rapport à leur intérêt immédiat en se barricadant dans leurs prés carrés sans prendre suffisamment en compte le bénéfice global pour l'entreprise et les salariés de ces changements et reconversions. A ce titre, il semble regrettable que le bassin d'emploi parisien ne soit pas inclus dans le périmètre de la commission.

Rémunération

S'il est évident que la pérennité de nos emplois est un bien éminemment précieux dont la préservation justifierait d'éventuels efforts de tous, la rémunération ne doit pas pour autant être sacrifiée. Certains gros actionnaires ne jouent plus leur rôle industriel à long terme mais sont devenus majoritairement des spéculateurs fuyant leurs responsabilités, exigeant des rendements intenables et trustant la création de richesse. Le risque, jusqu'alors endossé par les actionnaires en échange de leurs profits, est de plus en plus supporté par les salariés qui le payent de la fragilité de leur emploi. Les perspectives de flexisécurité s'éloignent au profit de l'arbitraire, de la précarité des salariés et du désespoir des chômeurs. Ce sont des décennies de progrès sociaux qui partent inexorablement en fumée sous la pression des excès d'un capitalisme sans éthique. Sans avoir les perspectives de gains extraordinaires en périodes fastes, ils sont menacés de perdre leur emploi nourricier à cause de crises engendrées par des spéculateurs ultralibéraux. Le maintien du pouvoir d'achat n'est d'ailleurs pas essentiel uniquement pour les salariés, il l'est aussi pour sauvegarder une chance de faire repartir l'activité économique en s'arrachant d'une spirale de récession.

Dans cette période de marasme, avec le concours de tous, aucun moyen ne

doit être négligé dans le but de préserver notre modèle social. Cette mobilisation générale renforce le besoin d'équité entre les différentes catégories de personnel et avec les dirigeants. Les compromis consentis ne seront supportables que si la culture managériale est réformée vers plus d'écoute et de justice. Il est impérieux que les objectifs et leurs atteintes récompensent des équipes plus que des individus et au global l'apport de chacun au collectif de travail que constitue la Compagnie.

L'actionnariat salarié est un des principaux remparts pour contrebalancer les effets néfastes d'un capitalisme extrême développé par des actionnaires spéculateurs. Il favorise la stabilité du capital face aux éventuelles tentatives d'achat hostile. Il fédère les salariés autour du destin de leur entreprise. **Les actionnaires salariés sont garants d'une gestion à long terme de leur capital qui est aussi le gage de leur emploi.**

Il est utile que l'actionnariat salarié soit maintenu à un niveau suffisant. Une vingtaine de pourcents du capital semble raisonnable. Avec une participation de l'Etat à un niveau comparable, le tour de table de notre entreprise aurait la garantie d'une stabilité durable. Pour compenser l'érosion naturelle de l'actionnariat salarié induit par la réalisation des avoirs, il faut donc que l'entreprise nous propose régulière-

ment des actions gratuites, à prix préférentiel ou largement abondées. Faits avec une dose raisonnable de hiérarchisation et de prise en compte objective du mérite, cela serait une forme de reconnaissance concrète renforçant le partage équitable des fruits de la croissance.

Ces offres devraient être systématiquement étendues au bénéfice de nos collègues dont les compagnies rejoignent la Holding. Ce principe d'équité participerait à la cohésion égalitaire entre compagnies en faisant taire les jalousies sur les contributions respectives au résultat final.

Mais les dividendes et plus-values ne seront jamais équivalents à une augmentation de salaire. Ils sont par essence différés, variables et aléatoires. Le salaire doit rester la base des revenus. La crise entraînant une faiblesse irrationnelle du cours de l'action AF-KLM, contrairement aux réflexes de défiance, **c'est le moment de renforcer l'actionnariat salarié.** A l'instar des collaborateurs d'une start-up, les salariés de la Compagnie seraient ainsi fidélisés et encouragés à se battre collectivement pour qu'AF-KLM sorte renforcée de la crise ! Les forts désagréments de la crise seraient plus facilement supportés par les salariés s'ils avaient l'espoir et l'objectif de profiter eux-aussi du rebond économique.

Compagnies à bas coûts

La géniale trouvaille des ultras-libéraux est d'avoir su utiliser la schizophrénie de chacun d'entre nous pour entretenir une spirale à la casse sociale.

Comme notre pouvoir d'achat stagne et que l'on nous incite à toujours plus consommer, nous plébiscitons en tant que clients le hard discount. La concurrence s'exacerbe, la recherche de retour sur investissements faramineux et immédiats ainsi que la pression sur les prix conduisent à des conditions d'emplois dégradés. A terme la convergence se fait sur un partage des richesses au détriment des salariés. En entretenant l'individualisme et une dose de jalousie entre les salariés, le tour est joué ! Les rémunérations baissent ce qui entraîne le recours toujours plus fort au low costs. Même si nous souffrons en tant que salariés de cette politique économique, en tant que consommateurs, nous rechignerions à un retour à des tarifs permettant des conditions de travail décentes.

Il faut se rendre à l'évidence, les compagnies à bas coûts sont en passe de gagner la conquête du marché intra européen.

Comme les compagnies majors, les low costs souffrent de la crise. Leurs croissances et leurs revenus marquent le pas. Elles prévoient des pertes mais leur modèle économique perdure, renforcé par la crise. En effet, profitant du retour à un faible prix du baril et du glissement de la demande (business vers le low costs, voyages privés qui se rabattent du long courrier vers l'Europe), elles limitent plutôt pour l'instant la casse. Easy Jet et Ryanair récupèrent aussi l'activité de plus petits concurrents qui ne survivent pas. A force de pression sur les personnels, de chasse aux syndicalistes, d'un fort turn over chez leurs salariés pressurés alimenté par le chômage et en employant plus de trente nationalités qu'elles mettent en concurrence, elles parviennent à conserver leur « modèle » social pas du tout exemplaire. Malgré des jugements clairs et répétés ainsi que les rapports de la Cour des Comptes, l'Europe tolère les aides indirectes énormes que les régions et les aéroports injectent aux compagnies low costs. En multipliant la fragmentation de leurs bases sans payer les

charges des pays où elles opèrent, elles bafouent une Europe faible qui ne défend pas suffisamment un socle de protection réellement sociale. Dans le même temps, les majors sont rackettées comme à l'époque de leur magnificence par les taxes gouvernementales et redevances diverses. Les compagnies ne se battent pas à armes égales. **Dans des conditions de concurrence aussi peu loyales, Ryanair et Easy Jet ont capté l'intégralité de la croissance du trafic en Europe.**

En dehors d'être préjudiciable à nos emplois, le rapt d'activité européenne par nos concurrentes low costs a un impact commercial grave : le risque de perte du contact avec le marché naturel de la Compagnie.



Le comportement des clients évoluait déjà avant la récession qui ne fait qu'exacerber ce mouvement vers les tarifs bas.

Par contre, sauf à remettre le modèle économique, politique et social mondial en cause, ce qui entraînerait un bouleversement autrement cataclysmique, le besoin et l'envie de voyager redémarreront comme d'habitude après la crise. On peut supposer que celle-ci laissera tout de même des traces. Le modèle économique du transport aérien aura encore évolué et peut être pas qu'à la marge.

Face aux évolutions continues, notre Compagnie a su réagir. Les tarifs sont constamment adaptés au marché et l'introduction de nouveaux segments, comme Premium, devrait être un succès. Beaucoup d'initiatives voient le jour mais tout cela prend du temps. Le développement d'activité dans le TGV risque de s'avérer difficile et d'entraîner des effets pervers sur notre réseau intérieur. Il aura une portée limitée sur l'alimentation du hub.

Que faire d'autre ? Il serait utopique de compter sur des événements extérieurs indépendants de notre volonté et peu probables (rapport de force entre salariés low costs et leur compagnie, moralisation sociale de la concurrence...). Si on exclu à juste titre l'abandon de notre modèle social, peut-on attendre en se recentrant progressivement sur le long courrier haut de gamme en espérant que ce segment survivra et en priant pour qu'il ne soit pas lui-même attaqué par les low costs.

Au delà de la bonne stratégie imaginée et appliquée par notre entreprise, ne serait-il pas temps, « profitant » du bouleversement de la crise d'étudier sereinement le développement parallèle d'un futur autre modèle complémentaire à notre activité traditionnelle de major ? Notre éviction progressive du marché intérieur européen qui semble acquise est-elle inéluctable ? Est-il trop tard pour contrer le développement des low costs sur leur terrain ?

La crise devrait inciter toutes les parties prenantes de l'entreprise à rejeter les tabous. Il y a peut-être moyen, avec des présupposés de respect des salariés et plus d'équité entre catégories de personnel, avec une flotte et un produit adaptés, une structure plus légère, de développer une activité européenne bas tarifs en propre. Si le prix d'entrée est trop cher pour une telle solution, la création ou la montée en puissance d'une filiale à moindre coûts dédiée est peut être une solution. Il serait sans doute sain de réfléchir aussi à l'alternative d'un partenariat commercial ou d'une prise de participation pour s'adosser à une low costs existante.

Contrairement aux idées reçues et aux dogmes, des innovations dans le fonctionnement et une culture managériale rénovée permettraient sans doute des gains de productivité et donc des coûts plus compétitifs.

S'il n'est pas trop tard, il semble raisonnable de ne pas freiner l'initiative, les études sur une transition douce et l'émergence d'un modèle complémentaire en veillant au maximum à ne pas cannibaliser notre réseau. Il est fondamental d'avoir une longueur d'avance sur Lufthansa ou British Airways.

Consolidation : British Airways / Iberia

British Airways s'agite. Elle brûle en ce moment plus de 3 M€ par jour de sa trésorerie estimée à 1,8 Mds€ fin 2008. **Iberia est en chute libre car le marché espagnol est le plus sinistré d'Europe.** Le rapport de force agrémenté d'ultimatums qui émaillent depuis des années leur projet de fusion évolue

au gré de leurs cours de bourse respectifs, de la prise en compte du déficit des pensions de retraite des salariés anglais, du choix de la localisation du futur quartier général, ou des annonces d'une hypothétique fusion de Quantas et British Airways. Mais les réalités impérieuses de la crise

balayent ces arguties. Le rapprochement des compagnies britannique et espagnole devrait s'accélérer.



Flotte

Confrontées à la crise, la majorité des compagnies réduisent leurs plans de flotte pour adapter leur offre à la baisse des ventes. Les compagnies du Golfe, seules à affirmer avec arrogance vouloir augmenter leurs flottes long courrier, se calment et négocient aujourd'hui des reports de livraison qu'elles justifient par des plaintes techniques à l'encontre des avions nouveaux.

Grâce à diverses mesures, Air France-KLM a adapté très rapidement sa flotte aux besoins. Dans ce contexte où la réactivité est essentielle, l'équilibre de financement de notre flotte entre pleine propriété et location opérationnelle a démontré sa pertinence. Les investissements passés ont rajeuni l'âge moyen des avions. Le report de livraisons qui permet de préserver la trésorerie est ainsi possible sans risque. La flotte en pleine propriété représente une éventuelle possibilité de prêt hypothécaire, si par effet d'une crise plus longue que prévue, un besoin de liquidités apparaissait...

Les loueurs d'avions, dont le leader ILFC, étaient des entreprises saines mais ils sont affectés par les difficultés financières de leur maison mère, ce qui pourrait les mener à la cessation de paiement. Sous réserve qu'ils échappent

à la faillite, il est donc difficile de prévoir les conditions de location qu'ils proposeront dans le futur. Le loyer variera en fonction des taux de crédit, de l'évolution du prix d'achat des avions que les loueurs négocient avec Boeing et Airbus et de la demande des compagnies. Plus de 11 % de la flotte mondiale est stockée.

Bonne nouvelle car cet avion sera un des remèdes anticrise, le premier A380 sera bien mis en ligne à l'automne. Des échelonnements auront lieu sur certaines livraisons ultérieures. Notre Compagnie a légitimement obtenu réparation des préjudices induits par le retard de livraison des A380 imputables à Airbus. Cependant, il est scandaleux que notre

entreprise ne puisse pas bénéficier des 5 milliards d'euros accordés aux banques pour faciliter les achats des clients étrangers d'Airbus. **En tant que fidèle compagnie de lancement des avions nouveaux, la justice et la raison commerciale imposent qu'au moins la garantie de l'Etat permette un financement normal de nos énormes investissements qui soutiennent l'activité d'Airbus.** Le retard des essais du B787 Dreamliner et les difficultés de conception de l'A350 ont obligé les compagnies à retarder leurs appels d'offres. Il est rassurant que notre Compagnie, malgré cela et la crise, ait lancé comme prévu la consultation d'Airbus et de Boeing pour renouveler environ cent avions moyen courrier.



Developpement des services

Le développement de recettes annexes devrait être recherché. Des dizaines de millions de passagers transportés chaque année passent des heures dans nos avions. La consommation de services supplémentaires non compris dans la prestation traditionnelle s'avèrerait rentable et compenserait l'érosion de la recette unitaire entraînée par la crise. Bien sûr, il faut se garder de tomber dans l'outrance des compagnies à bas coûts qui font payer de plus en plus de prestations de base. L'excès revenant encore à Ryanair dont le PDG a émis l'idée de faire payer l'accès aux

toilettes de ses avions. Se moquer des passagers en leur vendant des billets où rien n'est compris traduit un mépris envers le client considéré comme un porte monnaie à qui on extorque toujours le maximum.

Dans le respect de nos clients, il est possible d'offrir de nouvelles prestations payantes réellement complémentaires. Pour leur conception, le marketing devrait associer le personnel commercial. Ils côtoient les passagers et ont des idées rentables pour répondre aux attentes de nos clients et à leurs besoins aujourd'hui insatisfaits.



Qualité service dans les aéroports

Le partenariat avec ADP a amélioré les conditions d'exploitation mais les efforts doivent être poursuivis. Le fiasco du Trieur de Bagages Est le prouve. Malgré l'ouverture du terminal S3, le Hub est encore loin des standards nécessaires à une bonne exploitation. Le service n'est pas à la hauteur de ce que sont en droit d'attendre nos clients. Certes la réouverture du T2E, l'achèvement des parkings de proximité et la mise en service du terminal régional améliorent les choses mais que de retard accumulé dans le développement de cet outil fondamental pour Air France et l'économie française.

Heureusement que nos concurrents, ne sont pas forcément mieux lotis. Il y a un an, British Airways perdait la face et 25 M€ suite à l'entrée en service catastrophique de son nouveau terminal 5 à Londres Heathrow. Les conséquences de non-qualité se payent cash et durablement. British Airways pâtit encore de ce fiasco. Ces ennuis soulignent l'évidente importance d'un bon dimensionnement et du professionnalisme des agents d'escale. A force de réduire les effectifs et de sous-traiter, le service s'en ressent, et

l'exaspération de clients se traduit dans les comptes. Des équipements très sophistiqués n'exonèrent pas, bien au contraire, de la présence humaine. Les irritants les plus dérisoires peuvent saborder une exploitation de plus en plus tendue.

A CDG, au moindre aléa climatique pas toujours exceptionnel, les conditions d'exploitation se dégradent lamentablement de façon incompréhensible. Les mesures prises sont parfois inconsidérées. La facilité déplorable et non assumée semble alors être la seule logique suivie comme lors de la fermeture préventive de l'aéroport ! **Un client pénalisé et mal traité dans de telles conditions évitera le Hub de CDG lors de ses prochains déplacements.** La compagnie perd ainsi des millions d'euros ! A quoi servent les redevances extravagantes si quelques flocons ou une bourrasque suffisent à paralyser l'exploitation ? Et malgré les déclarations tonitruantes du gouvernement et les rapports successifs, aucune suite n'est jamais donnée à ces dysfonctionnements une fois le soufflé médiatique retombé. Dans ces conditions, espérons que CDG sera bien prêt à accueillir nos A380.



A Orly, nos clients perdent systématiquement un temps fou lors des contrôles de sûreté. Souvent dans des conditions d'inconfort extrême, ils subissent parfois des comportements irrespectueux de la part des sous-traitants. Ce scandale doit cesser.

Après avoir eu des croissances annuelles nettement plus soutenues que la prévision qui servait à justifier la forte, continue et indue augmentation de redevance, la crise rattrape ADP. Pour pallier cette baisse de profits, ADP profitant de notre trafic nous taxe au maximum. Après avoir réclamé +6,9 % d'augmentation pour 2009, il s'est tout de même vu accorder 5,5 % par l'Etat.

Activité

Les baisses du trafic et de la recette unitaire sont contenues grâce au revenue management.

Les recettes « loisir » auraient tendance à progresser, dopées par les hommes d'affaires qui vont en loisir mais en prenant des billets plus tardivement que la clientèle habituelle et donc à des tarifs plus élevés. Par contre, la chute des ventes « haute contribution » (50 % du chiffre d'affaires avant la crise) impacte particulièrement la recette.

Les entreprises rognent dans leur budget « déplacements », adoptant l'usage de visioconférences ce qui est non seulement économique mais positive l'image écologique de l'entreprise. Lorsqu'elles font voyager leurs cadres, c'est en plus petit nombre, sur de compagnies à bas coûts ou en loisir au moins pour le retour de mission.

A part l'Asie, le Long courrier résiste mieux que les autres segments. Le domestique et l'Europe souffrent parti-

culièrement et cela au profit du TGV en France.

Le hub est un véritable rempart anti crise. Nos concurrentes moins grosses ont plus fortement réduit leur offre en abandonnant des liaisons ou des fréquences principalement sur le long courrier. Leurs clients nationaux empruntent désormais nos lignes que rend attractif le puissant double hub CDG Schiphol.

Commercialisation

On constate que, fort heureusement et naturellement, l'hécatombe annoncée des agences de voyage n'a pas eu lieu. La moindre commercialisation en propre a été faite judicieusement en préservant l'image de marque de la Compagnie. Le reclassement des personnels des agences fermées s'est opéré en conservant l'essentiel des emplois locaux. **Les moyens de communication modernes permettent de conserver des activités d'assistance basées en région.** L'agence de l'avenir ressemblera aux nouvelles

succursales bancaires conciliant un espace self-service et une agence traditionnelle. Le « tout Internet » dans la commercialisation serait d'ailleurs une erreur stratégique.

Désormais, il ne pourra plus y avoir de différence de prix en fonction du pays de vente et les tarifs doivent être affichés toutes taxes incluses. Espérons que l'Europe fera respecter cette règle de transparence pour lutter contre les sites de réservation de billets d'avion qui nous font une concurrence déloyale et dupent les consommateurs.

**Vente
Ticketing**

Cargo

Les exportations sont stoppées sans doute pendant l'écoulement au rabais des stocks en occident. **Chose jamais vue, les exportations d'Asie marquent le pas.** Le fret maritime qui avait fait une augmentation spectaculaire de capacité est sinistré. Il n'arrive plus à commercialiser au prix marginal les soutes des trop nombreux hyper porte-conteneurs neufs.

La chute du cargo au début de l'automne n'a fait depuis que s'amplifier pour atteindre un marasme jamais vu. C'est elle qui a traduit instantanément la crise de production industrielle. Quand on lit que les ventes de Toyota ont chuté de 50 %, on comprend l'ampleur du désastre !

Les flux de trafic sont devenus plus équilibrés entre l'Europe et l'Asie qui consomment encore un peu de biens de production.



Gouvernance d'entreprise et administrateurs salariés

D'après l'OCDE, le Conseil d'Administration participe à la détermination de la stratégie de l'entreprise et en contrôle la mise en œuvre. A ce titre, désormais un Conseil d'Administration supplémentaire consacré à la stratégie se tiendra une fois par an durant une journée. Il se substituera au comité stratégique qui ne se réunissait que très rarement et en composition réduite. Le Conseil devrait désormais également évaluer annuellement son propre fonctionnement. Il faudrait sans doute améliorer la partie surveillance de la maîtrise des risques du Groupe. Par ailleurs il serait nécessaire que l'équité soit rétablie entre les administrateurs salariés. Aucune raison ne justifie la place privilégiée des représentants des PNT dans les comités spécialisés.

La crise actuelle a révélé la faillite du diktat de la bourse et du culte des stratégies spéculatives. Aussi la gouvernance doit-elle être réorientée vers le long terme, vers l'attention portée aux femmes et aux hommes qui « font » l'entre-

prise et vers la pleine utilisation des moyens de contrôle dont disposent les Conseils.

En temps de crise plus que jamais, l'entreprise doit rapidement disposer de tous les éléments d'appréciation nécessaires à son besoin d'adaptation, à sa réactivité.

A la différence de certains administrateurs (aux avis souvent influencés par des cooptations croisées dans les Conseils où ils siègent), les administrateurs salariés n'ont d'autre intérêt que celui de promouvoir la pérennité de leurs sociétés et par conséquent, de développer les emplois. Ils sont donc des gardiens vigilants de la bonne gouvernance humaine et les promoteurs de la Responsabilité Sociale dans l'Entreprise.

Les administrateurs salariés apportent dans les Conseils une parole sincère, une pertinence (même dans l'impertinence) qui constituent des avantages

précieux pour les entreprises qui auront la sagesse d'en tirer profit. Face aux visions prospectives souvent similaires de dirigeants issus de mêmes cursus et parfois déconnectés des réalités que les salariés vivent, les administrateurs salariés apportent des éclairages et points de vue spécifiques, sans arrogance mais sans complexe. Ils invitent ainsi les Conseils à davantage de courage, d'intégrité et d'exemplarité.

A ce titre, les administrateurs, élus par les salariés ou salariés actionnaires, légitimés par leur élection, par leurs réseaux d'information interne et par leur pratique professionnelle, représentent un atout de gouvernance sans égal. Administrateurs à part entière, ils sont aptes à proposer des orientations stratégiques et tactiques pertinentes, car concrètes et réalistes. **Leur participation à la remontée rapide des signaux, même faibles, captés au plus près du terrain, peut éviter certaines erreurs majeures de gouvernance et de management... même au-delà de leurs seules conséquences sociales.**

En tant qu'administrateur salarié représentant l'encadrement, je m'engage à faire valoir les aspects trop souvent refoulés comme :

- La défense d'une éthique économique et sociale dans l'entreprise, gage d'un développement réellement durable refusant la logique court-termiste des marchés financiers.
- La promotion de principes de solidarité dans le respect équilibré des attentes de l'ensemble des parties prenantes (citoyens, clients, État, salariés, actionnaires...).
- La résistance aux effets de mode, en ne sacrifiant pas, sur l'autel de la rentabilité du court terme, ni la qualité ni la sécurité des produits et services pour les clients, ni la préservation indispensable de l'environnement.
- La préservation de la santé physique et psychique des salariés dans des emplois utiles, épanouissants et exercés dans les règles de l'art.
- La valorisation et la reconnaissance du capital humain par le développement des compétences, du savoir-faire et de la culture d'entreprise, par la formation et l'encouragement à l'expertise.

- L'incitation à un réel dialogue social constructif, respectueux et équilibré, pour ainsi sortir de rapports de force souvent stériles.

Comme mes collègues administrateurs CFE-CGC siégeant dans les conseils d'administration d'autres grandes entreprises, mes recommandations face à la crise, privilégient le long terme :

- Se positionner contre tous les abus de rémunération des dirigeants, et proposer d'asseoir cette rémunération sur la performance à moyen terme (critères économiques, sociaux, environnementaux)
- Sortir les entreprises de leurs réflexes pas toujours efficaces de gestion de crise. Les vitales mesures d'amélioration de l'efficacité économique devraient inciter à révolutionner la culture managériale. Au lieu de licencier, d'annuler tout ou partie des investissements productifs ou de réduire inconsidérément les frais ce qui génère une spirale infernale, nos entreprises devraient saisir la chance de réformer leurs modes de gestion. En simplifiant les organisations et les procédures, en donnant des marges d'expressions, plus de responsabilité, d'initiative et de reconnaissance à

l'encadrement, les entreprises amélioreraient réellement leur performance sans obérer l'avenir.

- Veiller à ce que la crise ne soit pas le prétexte d'un effet d'aubaine injustifiable pour casser notre modèle social construit patiemment et gage de cohésion sociale.

Nous défendons ainsi quelques principes simples, reposant sur des valeurs essentielles.

Un management favorisant des emplois de qualité et une gestion éthique, principaux atouts de la compétitivité de nos entreprises car il y a une forte corrélation entre bien être des salariés, respect des clients, éthique et profitabilité des entreprises.

Nous prenons en compte les réalités du monde économique tel qu'il est en recherchant les meilleures adaptations, en nous investissant aussi à vos côtés pour le faire évoluer positivement. Notre association aux destinées des entreprises est un fort atout pour sortir du cercle vicieux actuel et redonner confiance dans un système économique renouvelé.

Humanisation des services

Au sol, la réduction du service « face à face » avec le client ne doit pas être une fin en soit. Il n'est pas sûr que le rêve des clients soit de se passer de contact humain et d'accomplir eux-mêmes des tâches jusqu'à présent comprises dans le service vendu. Nos passagers réclament de la sollicitude car le transport aérien a beau s'être démocratisé, il ne s'est pas encore banalisé dans l'esprit d'un bon nombre. Pour se dérouler dans de bonnes conditions, l'attention humaine est nécessaire. Il faut que la forte montée en puissance des e-services soit, pour nos clients, synonyme de fluidité, d'au-

tonomie et de facilité. Il est possible et souhaitable que l'abandon de certaines tâches désormais faites par les clients à l'aide d'automatisations informatisées soit mis à profit pour améliorer la qualité de service.

Le bouleversement dans les métiers d'escale doit permettre des mobilités géographiques et professionnelles intéressantes pour les salariés et non des contraintes. A l'occasion de ces changements, les tâches des personnels commerciaux d'escale doivent devenir plus intéressantes, avec plus d'autonomie, d'initiative et de valeur ajoutée.



01/12/2008

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, contactez-moi à : administrateur@cfecgcaf.fr

Pascal Mathieu
Administrateur
représentant l'encadrement