



N° 14 Oct 2009

Informations et commentaires de l'administrateur représentant l'encadrement

actualité

## Etat de la compagnie

La Compagnie a du mal à communiquer sur sa santé. Elle souffle alternativement le chaud et le froid de manière désordonnée. Le verre est à moitié plein lorsqu'il est présenté aux actionnaires et à moitié vide en interne. Le tableau de bord comptable et financier est complexe. Au final, la pression hégémonique des marchés financiers l'emporte avec pour conséquence une sous-estimation de la gravité de la situation en interne.

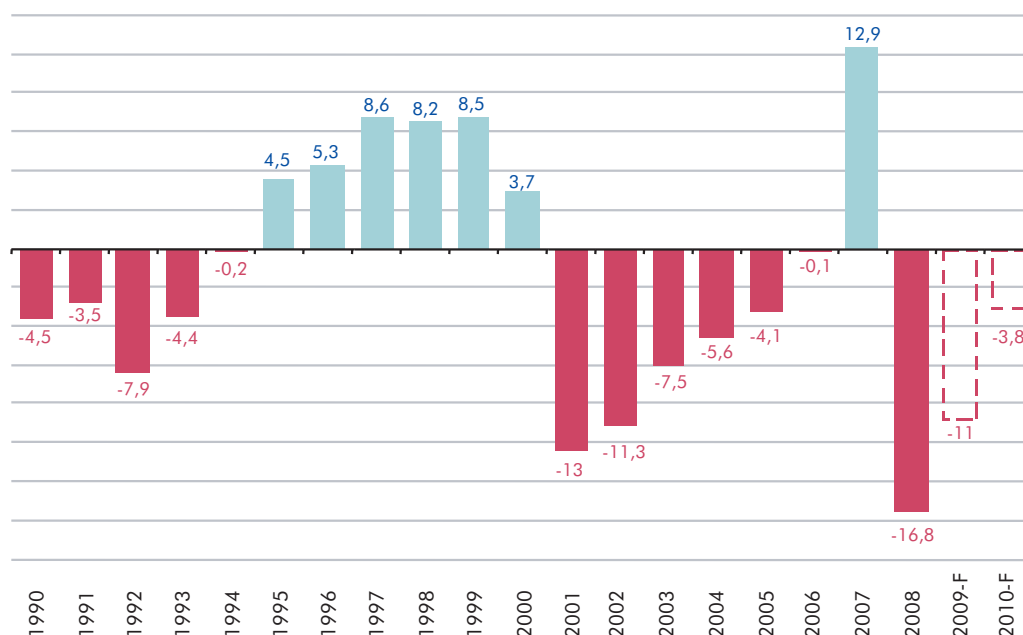
Il est par exemple fallacieux de présenter des résultats hors amendes diverses et coûts des couvertures carburant. Lorsque ces dernières nous rapportaient des centaines de millions d'euros, personne n'a le souvenir

que la communication financière insistait sur cette particularité. Mais surtout, la rentabilité et donc l'avenir de notre entreprise ne se juge pas hors circonstances particulières mais « tout compris » !

Le taux de remplissage maintenu grâce au yield-management et à la réduction de l'offre, la charge de travail amplifiée par les augmentations de productivité, donnent l'illusion que notre compagnie vit une crise classique. Cela induit la fausse idée que notre activité est encore dynamique et rentable alors que le prix moyen de vente des billets a chuté et les coûts n'ont pas encore été suffisamment réduits en proportion de la baisse de charge.

Il ne s'agit pas non plus de tomber dans l'excès inverse d'un catastrophisme paralysant. La menace en plein été du chômage partiel a eu des effets délétères, pour s'avérer fort heureusement largement improbable et en tout cas prématurée. Il résulte de ce manque de clarté une incompréhension des salariés et l'impression d'être parfois manipulés. Comment l'entreprise espère-t-elle nous faire accepter les adaptations vitales prochaines si nous n'avons pas confiance dans la vision complexe et brouillée qu'elle nous délivre ? **Pour lutter contre l'incertitude qui mine les salariés, pour maintenir la motivation, pour être acteur des rénovations, nous avons besoin d'un nombre**

Résultat net cumulé en milliards de dollars des compagnies IATA entre 1990 et 2010



## restreint d'indicateurs lisibles communiqués régulièrement.

Il est affligeant que je ne puisse pas vous communiquer certains indicateurs très démonstratifs sur l'historique des résultats et l'évolution comparée des recettes et des coûts. La censure de ces courbes prétendument confidentielles (elles sont pourtant communiquées à des centaines de « privilégiés » en interne !) vous prive d'une perception réaliste de la situation.

Air France a terminé déficitaire l'année budgétaire IATA 2008-2009. Les deux premiers trimestres de l'année IATA en cours ne sont guère bons. Sur le réseau long-courrier, plusieurs années de croissance ont été perdues en quelques mois. Sur les réseaux moyen-courrier et domestique, la crise a accentué le déclin entamé il y a longtemps.

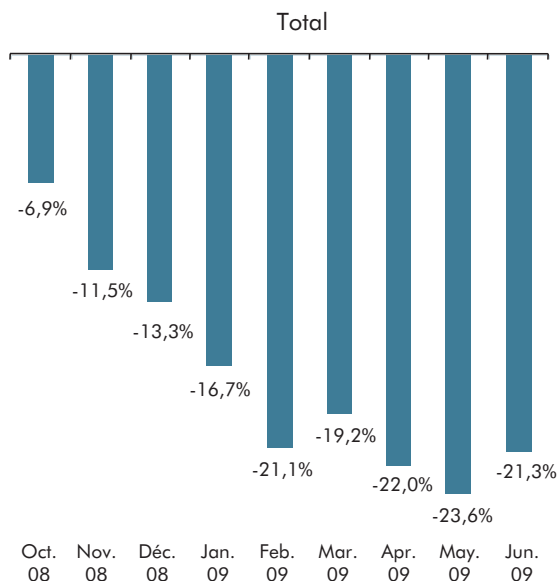
L'activité passage et plus encore le cargo subissent depuis sept mois une chute de revenu. Au global, la baisse du chiffre d'affaires avoisine les 20 %.

**Les pertes actuelles sont sans commune mesure avec celles observées dans les précédentes crises.** L'ensemble des compagnies mondiales pourraient engloutir près de 11 milliards de dollars en 2009 ! La situation du transport aérien est au moins aussi grave que celles de la grande distribution et de l'automobile mais l'opinion publique n'en est pas consciente.

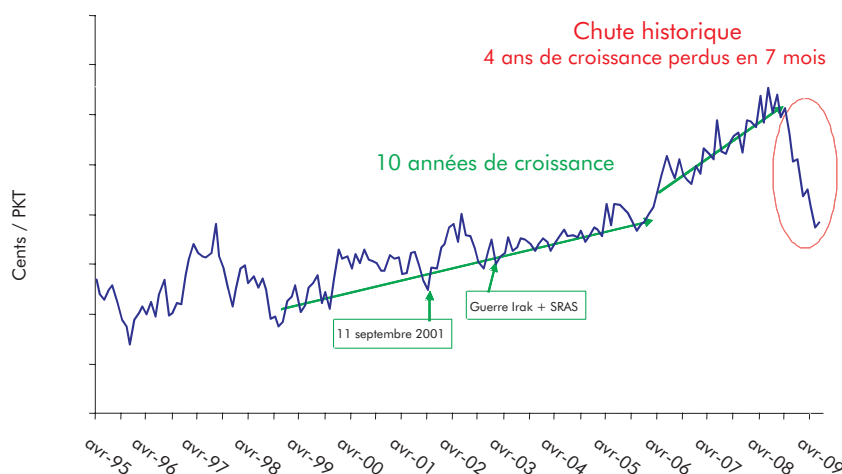
Malgré les discours optimistes des gouvernements et en dépit d'une modeste et fugace embellie estivale du trafic, la crise s'éternise. Pour preuve de la persistance du marasme, les réservations sont en retrait. Les habitudes de consommation de nos clients devraient être durablement affectées voire irrémédiablement modifiées en faveur du « bas coût ». De plus, les risques géopolitiques ou de pandémie persistent à menacer

### Evolution du trafic « premium » des compagnies IATA

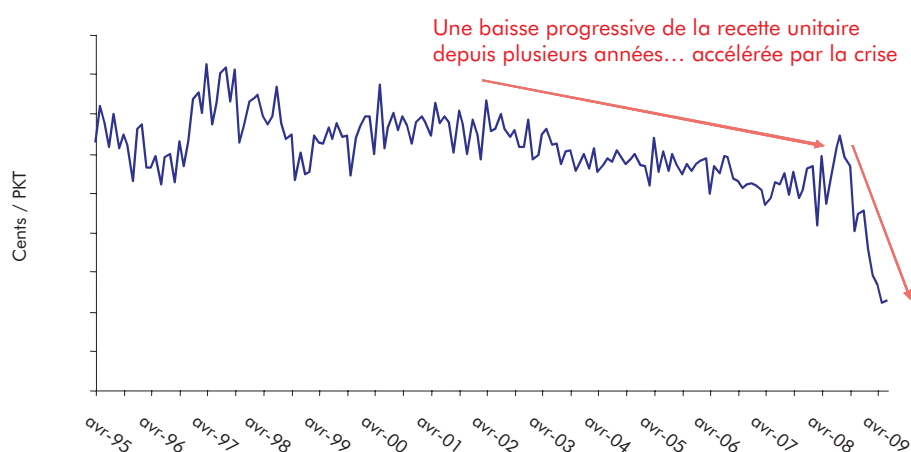
Source IATA



### Evolution de la recette unitaire (au Passager Kilomètre Transporté) sur le long-courrier (hors change et variations saisonnières)



### Evolution de la recette unitaire (au Passager Kilomètre Transporté) sur le moyen-courrier (hors change et variations saisonnières)



le transport aérien. Il faut nous préparer à une année 2010 encore très difficile.

Par ailleurs, on peut craindre que de nouvelles crises n'apparaissent, tant les marchés financiers responsables de cette catastrophe humaine ont repris

du poil de la bête et renouent avec la spéculation toujours pas réglementée.

Ces faits bruts ne sont pas de la théorie. Concrètement, quiconque, entreprise ou particulier, voit son budget confronté à une baisse si soudaine et importante

de ressources est dans l'obligation de prendre rapidement des mesures. Lapalissade, les deux leviers d'action pour rééquilibrer les comptes et éviter de consommer son « bas de laine » (la trésorerie) sont de réduire les dépenses et de tenter de restaurer les revenus !

Diminuer son train de vie est toujours difficile à admettre et à réaliser rapidement. Il y a les charges fixes, les habitudes, les engagements de dépenses, les emprunts. Au final, ce sont généralement les réserves qui fondent et si la réaction n'est pas assez rapide et efficace, si les rentrées d'argent tardent, le risque de surendettement devient réel.

Mais, ne succombons pas au désespoir ! Il y a aussi de nombreuses raisons de croire en l'avenir.

La résistance commerciale d'Air France KLM est plutôt meilleure que celle de ses concurrents directs. Ses résultats financiers sont comparables en dehors de Lufthansa qui surperforme en partie grâce à une fiscalité plus avantageuse en Allemagne.

**Les atouts de notre Compagnie sont réels.** Sa taille est importante, son bilan financier est sain. La trésorerie reste solide au prix d'un endettement qui augmente. Sa flotte est jeune et les outils de travail modernes. L'association de plus en plus étroite avec KLM, l'alliance Skyteam, le double hub, la co-entreprise sur l'Atlantique Nord et les difficultés ou la disparition de concurrents moins forts, soutiennent notre trafic.

Le Groupe a su réagir rapidement mais sans tirer toutes ses cartouches dès le début. En particulier, la riposte a été graduée au niveau social. L'adaptation du Cargo dont les déboires menaçaient la pérennité même de la Compagnie est très réactive.

**En dehors des mesures défensives de sauvegarde immédiate (réduction des investissements, de l'offre, des charges, etc.), des actions offensives sont non seulement nécessaires mais aussi plus motivantes.** Notre entreprise semble avoir pris ce sage tournant. La nouvelle classe Premium Voyageur a été créée et commercialisée dans un temps record. Il n'a pas été mis de frein sur les opportunités d'alliance. Si les conditions d'association avec CSA n'ont pas été remplies, l'étude d'autres rapprochements comme avec Japan Airlines en ce moment se poursuit. La prochaine mise ligne des A380 n'a pas été reportée. Les tarifs sont en voie de simplification. Enfin, la Direction reconnaît avoir mésestimé le modèle low cost et engage une réflexion stratégique profonde.

Elle ne s'est donc pas arrêtée à la réduction de capacité et à la baisse de charges mais il reste encore du chemin à parcourir pour recouvrer la santé.

Pour cela il faudra encore que nos dirigeants restent humbles et sachent étudier ce que font des concurrents comme Lufthansa pour s'inspirer des idées intéressantes. Qu'ils restent réalistes en ne passant pas d'un marketing figé dans l'archétype du hub à des bouleversements chimériques.

Plusieurs pistes de réflexions existent pour compléter le modèle actuel encore très efficace et répondre ainsi à l'évolution de la demande. Sans doute comme offrir de nouveaux services rentables. Et en Europe, avec un produit adapté, tenter de reconquérir des parts de marché sur certaines grosses lignes point à point. Et encore, sur le domestique, augmenter la taille des avions et diminuer les fréquences pour augmenter la productivité... Il ne s'agit donc pas de simples ajustements mais de mutations

innovantes qui seront progressives. Pour les réussir, l'encadrement qui, en contact avec la réalité sait bien que l'adaptation de nos produits est nécessaire, doit être étroitement associé. Cette révolution tranquille peut et doit être menée dans le respect de notre modèle social.

La capacité de travail des salariés, donc la compétitivité de la Compagnie, est directement proportionnelle à leur bien-être. La crise renforce donc l'intérêt de prendre en compte leur motivation. Le respect du modèle social, le maintien du périmètre du Groupe, la solidarité entre les différents métiers sont les conditions sine qua non de l'acceptation des changements. Pour lever les blocages une véritable écoute et surtout une véritable reconnaissance sont indispensables. Les accords doivent garantir que les efforts consentis seront réellement payants pour les salariés lorsque les bénéfices reviendront grâce à l'engagement de tous. Les salariés ne sont pas responsables de la crise dont ils font pourtant les frais. En tant que citoyens contribuables, ils payent déjà le renflouement de spéculateurs amoraux.

**Puisqu'on leur impose les risques et les conséquences de la dérégulation financière, il est légitime que les profits leur reviennent également de manière plus équitable.**

Il y a aussi des facteurs extérieurs. Il faudrait un coup de pouce des autorités qui persistent à privilégier le train, à taxer indûment notre activité et à mettre des bâtons dans les roues des alliances commerciales pourtant vitales pour les compagnies et bénéfiques pour les consommateurs. Dans ce cadre, il serait légitime que l'Etat soutienne Air France dans ses achats d'A380 comme elle le fait pour tous les autres clients d'Airbus.

## Aspect sociaux de la riposte à la crise

**E**n temps de crise, et bien que celle-ci résulte d'une prédominance du financier sur l'humain et l'économie réelle, l'impératif financier dicte trop souvent la stratégie de riposte des entreprises. Ces réactions antisociales, qui font porter le chapeau aux salariés, sont injustes et se révèlent inefficaces. British Airways en fait la preuve. Depuis des années elle sabre dans ses effectifs, réduit les salaires et, non pas malgré mais à cause de cette impitoyable stratégie, coule de plus en plus.

Ce n'est pas le cas de notre entreprise qui est heureusement encore préservée des dérives les plus graves du libéralisme.

**L'actif humain est la première richesse de notre Compagnie.**

C'est cette richesse mobilisée au service de nos clients qui peut améliorer la performance de la Compagnie, cruciale en temps de crise. Les compétences et les comportements sont les bases de la satisfaction des clients et donc de la compétitivité de notre entreprise. La nouvelle Direction doit en être convaincue et dépasser les slogans par plus d'audace et d'actes concrets en matière sociale. Les capacités de travail sont proportionnelles à la qualité de nos emplois.

La Compagnie doit veiller à privilégier les autres actions de riposte à la crise (report des investissements, nouvelle stratégie commerciale, amélioration de l'organisation, plan d'économies, etc.) en touchant le moins possible au social. Si l'adaptation des effectifs est un « mal nécessaire » pour accorder les coûts à la baisse des charges et pour gagner en productivité

compétitive, il ne faut pas qu'elle soit plus importante que nécessaire. L'ajustement doit être réparti le plus largement possible entre métiers et entités. La réduction des postes est toujours une atteinte au capital humain qui a des répercussions : des compétences disparaissent ; la charge de travail individuelle peut s'alourdir ; l'organisation risque d'être déstabilisée.

Le doute sur nos avenir collectifs et individuels peut amplifier la lassitude, la démotivation et la méfiance, voire la rancœur envers l'entreprise. Dans ces conditions, le mal-être et le « stress » pourraient s'étendre avec des conséquences humaines déplorables et une baisse de productivité non souhaitable.



D'autant plus, que la majorité d'entre nous s'inquiète pour l'emploi et l'avenir de ses proches.

**La prise en compte et la prévention des risques psychosociaux est une priorité.**

Il faut se polariser sur la protection de l'emploi et des conditions sociales. L'arrêt des recours aux CDD et à l'intérim ainsi que le gel des embauches repoussent la perspective du chômage partiel. **Afin d'éviter des mesures plus graves, il est essentiel que le Plan de Départs Volontaires réussisse.** Pour cela, ce plan doit être attractif. Les salariés intéressés doivent pouvoir décider sans pression

aucune et avec tous les éléments leur permettant de juger en toute connaissance le bilan avantages/risques. Pour garantir leurs intérêts, leur choix individuel doit être avisé, leur consentement bien réel. La Compagnie s'est engagée au respect scrupuleux du volontariat et de l'anonymat avant la décision éventuelle finale de quitter la Compagnie. L'entreprise devrait rendre accessible ce Plan de Départs Volontaires à tous les salariés sans discrimination. Quitte à réaliser des reconversions lourdes voire à parvenir à des embauches de jeunes.

Des orientations louables sont actuellement prises dans le domaine social. Il est annoncé une revalorisation des conditions financières de mobilité géographique. Le recours au télétravail devrait être amplifié et, dans la mesure du possible, des charges de travail seront déplacées dans les bassins d'emploi en sureffectif pour éviter les mobilités géographiques. On peut constater une amplification intéressante des reconversions entre entités (passages PNC ou logisticiens, mutations du fret vers le hub et la DGI, etc.). L'entreprise subventionne le rachat de trimestres manquants. Le passage en temps partiels est aidé. Tout cela est encourageant mais encore insuffisant. Il faut poursuivre dans cette voie avec plus d'ambition et de volontarisme pour transformer l'essai. Il reste de très importants progrès à faire sur la connaissance des capacités de travail et des compétences « cachées » que chacun développe dans et en dehors du travail. La valorisation de ces atouts individuels favoriserait

des reconversions non imaginées par l'entreprise ou jugées improbables.

Les mobilités et les reconversions doivent être mieux anticipées. Il faut casser les blocages de certaines entités qui défendent leurs stricts intérêts, ne veulent pas s'ouvrir et desservent ainsi l'intérêt collectif.

**La crise et les mesures graduées mises en place pour se prémunir de ses effets sont l'occasion de réformer profondément l'organisation du travail et d'adapter le style de management aux évolutions sociétales.**

Il est vital que cette révolution aille dans le sens des attentes de l'encadrement. Plus de reconnaissance, plus de liberté d'expression, plus d'autonomie d'action et de responsabilité. Moins de langue de bois, de reporting inutile. La carrière ne doit être bâtie que sur le volontariat. A charge pour la Compagnie de rassurer, de convaincre, d'accompagner, de motiver. Il est donc impératif que les conditions des changements individuels et collectifs soient attrayantes pour nos

carrières. Toute velléité de casse sociale entrainerait des conflits et de la démotivation.

Les efforts raisonnables consentis par les salariés devraient être assortis de garanties sur retour à meilleure fortune. La part salariale doit être revue nettement à la hausse lorsque la reprise sera là. Avec une dose de mérite plus objective mais sans l'excès hypocrite de privilégier uniquement de soi-disant « talents » en négligeant la masse des « tâcherons ». **La performance est aussi collective.**



La réintégration de la sous-traitance n'est pas assez volontariste. C'est pourtant une mesure élémentaire de sauvegarde de nos emplois qui offrirait des perspectives de reconversion et d'absorption des sureffectifs.

Elle serait moins coûteuse qu'un éventuel chômage partiel ou qu'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi.

C'est à ces conditions éthiques et humaines indispensables que la motivation et l'efficacité seront restaurées, que les risques psycho-sociaux pourront être maîtrisés et surtout que la reprise pourra être abordée efficacement. C'est cette approche qui doit prévaloir au sein des Ressources Humaines et non les tendances au cynisme méprisant, voire à la provocation et l'irrespect. La crise pourrait ainsi finalement être une opportunité pour les salariés tout en améliorant la compétitivité de notre Compagnie !



Le modèle social que nous voulons préserver à Air France doit être la référence pour toutes les filiales du Groupe. Comme au sein de la Compagnie, la solidarité entre métiers et catégories de personnel est un atout pour nos défenses individuelles.

économie

## Politique d'achat du carburant

**L**e pétrole a culminé mi juillet à près de 150 \$/baril pour chuter brusquement durant l'hiver dernier en dessous de 40 \$/baril. Aucun expert n'avait prédit cette violente hausse suivie d'un effondrement des cours. Il y a encore quelques mois, des prophètes nous exhortaient à admettre l'idée d'un pétrole à 200 \$/baril. Aujourd'hui, le cours oscille autour d'un prix surprenant de 65 \$/baril. **Mais où est la rationalité dans un marché si spéculatif ?** Le prix n'est plus fait par la régulation entre offre et demande ; le pétrole

monte alors que l'activité baisse ! La demande future, les problèmes géopolitiques, les capacités de raffinage, les stockages off-shores dans des tankers pour influencer l'offre sont autant d'éléments « aléatoires » rendant risquée toute prédiction du prix. Lorsque les cours se sont effondrés, les positions futures de couverture ont été débouclées rapidement. Il était vital de le faire car les pertes potentielles sont très sensibles à la baisse du cours prévisionnel. Ces opérations ont été financées par le retrait parallèle de couvertures

de change positives. **Si cette remise en question volontariste a été courageuse, elle n'a pas que des avantages.** Faite dans l'urgence à une période défavorable du marché, elle a un coût immédiat et des séquelles à long terme. Elle a permis de figer la perte, laquelle aurait pu être significativement réduite avec la remontée des cours. Mais surtout n'a-t-elle pas maintenant pour conséquence une plus grande exposition, tant sur les évolutions du prix du pétrole, que des parités des monnaies ?

Le « pay-out » courant du portefeuille d'AF-KLM (ce que coûte ou rapporte les couvertures) devrait encore être négatif sur l'exercice budgétaire 2009-2010. Au cours actuel, les pertes potentielles de couverture sur les prochaines années s'élèvent à quelques centaines de M€. Toute augmentation du cours diminue ce risque mais alourdit notre dépense globale du fait d'une plus grande exposition à la hausse sur les volumes non couverts. Nos principaux concurrents ont beau être peu ou prou dans notre situation, il s'agit pour notre entreprise d'un désavantage concurrentiel temporaire. **Cependant, il ne faut pas oublier que de 2003 à 2008, elles auront fait économiser plusieurs milliards d'euros à la Compagnie.**

La variabilité du prix du kérosène est si grande que la Holding estime que les risques de gain et de perte ne sont plus en phase avec les fondamentaux du bilan. Elle a donc décidé d'opérer une mutation assez radicale dans sa philosophie de couverture. Celle-ci représentait l'équivalent de 2 années pleines

de consommation. Désormais cela sera moins de 10 mois. Les choix de couverture seront mieux encadrés par une surveillance accrue et des alertes. La souscription d'assurances garantissant des prix d'achat futurs sera renforcée. La gestion des risques financiers, notamment en cas de retournement de marché à la baisse, semble mieux maîtrisée.

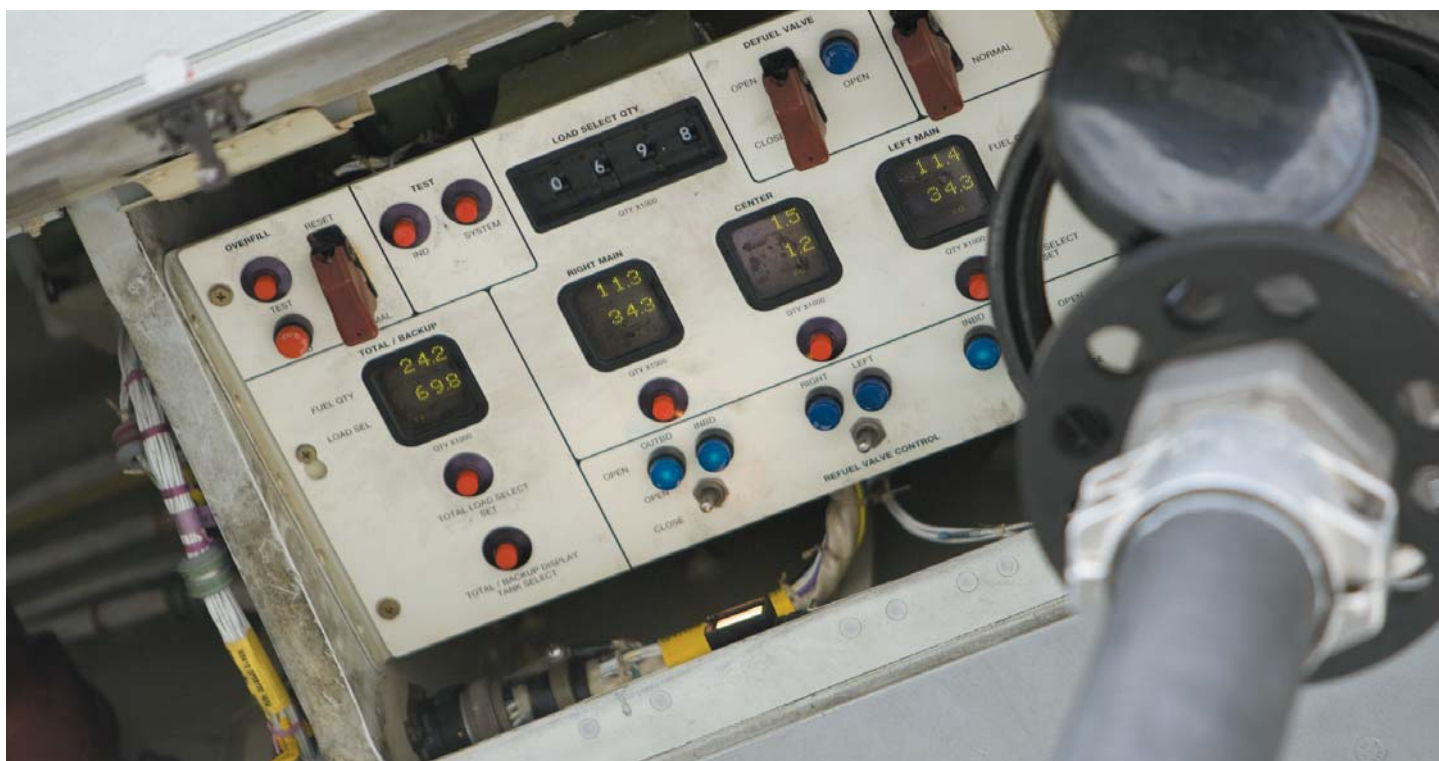
Il y a tout de même un hiatus dans cette évolution. Depuis toujours, on nous expliquait que le risque majeur contre lequel l'entreprise devait se couvrir était la hausse des cours. On nous affirmait que la baisse du prix du carburant entraînant de facto une diminution de la facture était donc une bonne chose malgré le surcoût dû aux couvertures.

La nouvelle politique carburant s'infléchit vers une meilleure protection à la baisse au détriment de celle à la hausse. N'abandonne-t-on pas un peu vite ce qui a toujours été notre politique prudente orientée vers une rationnelle protection contre l'augmentation du kérosène qui permettait un lissage et une prévisibilité de cette charge

essentielle ? **Les couvertures ne sont pas un centre de profit, mais une assurance qui a nécessairement un coût.** A très long terme, le bilan financier de cette politique devrait être nul ; les couvertures donnent du temps pour amortir l'inexorable inflation du prix.

Une combinaison de divers instruments financiers sophistiqués sert d'outil à cette stratégie. Des projets américain et européen de réglementation des produits dérivés, notamment utilisés par les compagnies aériennes, pour se couvrir sur les variations des prix du pétrole existent. Ils visent à maîtriser les risques associés à ces opérations tellement complexes qu'elles en deviennent souvent opaques et à contrer les spéculations considérées comme du trading. Il ne faudrait pas que cela ait des répercussions sur les comptes de la Compagnie !

L'absence de visibilité et le coût que représentent les couvertures aujourd'hui ne doivent pas inciter l'entreprise à sur-réagir en tournant le dos à une politique qui ne peut s'apprécier que sur le long terme.



## Sécurité

Dans les semaines qui ont suivi le drame de l'AF 447, il aurait été indécent et improductif de réagir à chaud. Parce que le soutien aux victimes est évidemment prioritaire et que l'émotion est souvent mauvaise conseillère. Mais en mémoire des disparus et pour le bien de la Compagnie, il faut dépasser le traumatisme et revenir sur le premier risque à maîtriser pour toute compagnie aérienne. En s'efforçant à l'objectivité, car ce dossier est parfois instrumentalisé et qu'y sont présents des enjeux de pouvoir voire de la cupidité.

**Cet accident traumatise notre communauté d'autant qu'il demeure largement incompréhensible.** Beaucoup de salariés se sont investis et restent mobilisés au service des proches des clients et des salariés décédés. Lors de cette catastrophe le Président a su exprimer sincèrement sa compassion. Il a défendu l'entreprise lorsqu'elle était injustement accusée.

Le Directeur Général Exécutif a diligenté récemment une mission d'expertise externe chargée de faire des recommandations. Certaines maladresses de communication et une « paralysie » des réactions initiales ont donc finalement été dépassées.

Aujourd'hui, la Compagnie s'engage dans une réflexion en profondeur pour encore et toujours améliorer la sécurité des vols.

La lenteur de la Compagnie à reconnaître qu'au-delà de toute notion de responsabilité qu'il est impossible à ce jour d'établir, cette catastrophe est un échec, a laissé la porte ouverte à des réactions syndicales souvent



extrémistes et parfois inacceptables. Celles-ci ont eu toutefois l'intérêt de pointer du doigt des dysfonctionnements et de casser la tentation de clamer que « le maximum est fait et donc qu'il n'y a rien à faire de plus ou différemment ». **Or, la fatalité n'existe pas ; tirer les leçons de cet échec est un devoir.**

Gardons nous de tous excès qui ne servent en rien la cause de la sécurité des vols mais au contraire raffermissent les blocages aux remises en question indispensables. Par ailleurs, **notre Compagnie reste digne de confiance, et il est suicidaire de l'attaquer sans vergogne ni raison alors qu'une majorité de salariés y travaille avec passion pour offrir à nos clients le service qu'ils attendent.**

Difficile s'annonce l'enquête sur l'accident du Rio-Paris. Le fait qu'il soit survenu en phase de croisière, à juste titre réputée comme la plus sûre, est un facteur de trouble et d'incompréhension supplémentaires. Comme pour la plupart des catastrophes aériennes, devenues rarissimes grâce aux progrès de la sécurité, il est

vraisemblable qu'elle résulte de la conjonction de plusieurs facteurs improbables qui sont intervenus sans que les multiples systèmes de protection n'arrivent à en enrayer les conséquences. Il ne faut donc pas avoir l'outrecuidance de spéculer hâtivement sur ses causes. Des mesures balayant large ont déjà été prises et devront être complétées par des actions issues de l'enquête.

Si la confiance des passagers nous reste acquise, ce crédit - capital fondamental de notre fond de commerce - doit se mériter. Sans parler de l'indiscutable obligation morale de transporter en toute sécurité nos passagers et les équipages, faillir une nouvelle fois mettrait en jeu gravement l'avenir de la Compagnie. Au-delà de l'objectif théorique de sécurité absolue, il est donc vital que les statistiques de sécurité des vols s'améliorent pour que nous maintenions notre rang parmi nos compagnies concurrentes. Pour cela, il est impératif de ne pas limiter l'analyse et les actions correctives au seul drame de l'AF 447. Si les

mesures correctives ne concernaient que les failles du Rio-Paris, le risque d'avoir d'autres incidents graves ou des accidents ne serait pas suffisamment repoussé. **Il faut que la Compagnie perfectionne sa culture sécurité et sans aucun doute réforme le management des risques.**

La remise en question permanente et le contrôle indépendant sont les principes de base de la culture aéronautique. Ils doivent rester au cœur de nos préoccupations. Trop souvent, la mauvaise habitude d'alourdir les procédures a été prise. Des décisions organisationnelles inutilement compliquées, technocratiques ou productivistes pénalisent la maîtrise des risques.

Les structures de contrôle sécurité et d'assurance qualité sont parfois concentrées entre les mains de la même fonction avec le risque de dilemme dans les arbitrages entre production et sécurité. La sécurité des vols devrait être une fonction exclusive attachée au Directeur Général Exécutif. C'est d'ailleurs depuis longtemps le cas pour la sûreté.

Les indéniables avancées technologiques ont pu engendrer une sur-confiance dans les outils de travail et l'organisation de l'entreprise. Une prise en compte insuffisante des facteurs humains, beaucoup plus difficiles à fiabiliser que la technique, fragilise ce qui reste bien souvent l'ultime recours face aux difficultés. Le suivi des actions correctives et l'analyse de leur efficacité peuvent être améliorés.

Mais surtout, **le déni de la réalité a fait des ravages dans notre fonctionnement.** La fixation de procédures de travail ou d'objectifs irréalistes également. Nos métiers sont sujets à de nombreux aléas d'exploitation que nous avons la responsabilité de gérer. L'occultation, involontaire ou pas, de l'écart souvent important entre les conditions de travail sur le terrain et l'exploitation nominale décrite dans les procédures génère un faux sentiment de maîtrise et empêche toute amélioration. Il y a trop de procédures irréalistes, parfois des normes excessives et aussi, à l'opposé, du laxisme. Il n'y aura pas de solutions simples d'autant qu'avant de les décider, chacun doit balayer devant sa porte en profondeur. Sans chercher de bouc-émissaire, Direction comme syndicats et professionnels devraient savoir dépasser les tabous et oublier les dogmes. La gestion de la fatigue et les conditions de travail permettant le respect des règles de l'art de nos métiers sont des exemples de sujets structurels à faire évoluer. Mais aussi, quelque soit le corps de métier, le maintien, le contrôle des compétences professionnelles et les éventuelles mesures disciplinaires doivent être possibles sans influence néfaste du corporatisme. Il faut plus de sérénité, d'humilité et de liberté de parole pour progresser dans la sécurité et l'efficacité du travail. Les relations conflictuelles au sein de certains CHSCT sont inacceptables. Des progrès sont également indispensables chez nos partenaires comme de meilleures transparence et réactivité des

avionneurs, des équipementiers et des autorités face aux retours d'expériences.

La culture de la « dream team » qui considère la remontée des problèmes concrets dont nous faisons tous l'expérience comme une offense ou un aveu d'échec inacceptable doit être combattue. Les difficultés sont inhérentes à la vie. Nous sommes tous payés non seulement pour gérer le quotidien mais aussi pour faire en sorte d'améliorer l'avenir. **L'expression des difficultés, et les propositions de solutions doivent être encouragées et entendues.** L'ouverture d'une certaine chape de plomb doit redonner sa place aux retours d'expériences profitables. Il faut plus de simplicité, de bon sens et des garde-fous. La confiance en interne ne sera restaurée qu'à ce prix.

**Je pense qu'on peut être optimiste sur les évolutions de ce dossier.** D'abord parce que nous bénéficions de bases solides en matière de sécurité ; ensuite parce que la Compagnie s'est mobilisée pour progresser. Mais une extrême vigilance sera indispensable pour que l'introspection soit faite avec sincérité, dans le dialogue et avec la célérité et le volontarisme nécessaires. En particulier, la mission d'expertise externe doit avoir un champ et des moyens d'investigation larges.

**Les enjeux humain et économique de la prévention des risques d'accident sont encore plus importants que la gestion de la crise.**

15/10/2009

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