



N° 12 Déc 2008

Informations et commentaires de l'administrateur représentant l'encadrement

actualité

Évolution de la gouvernance

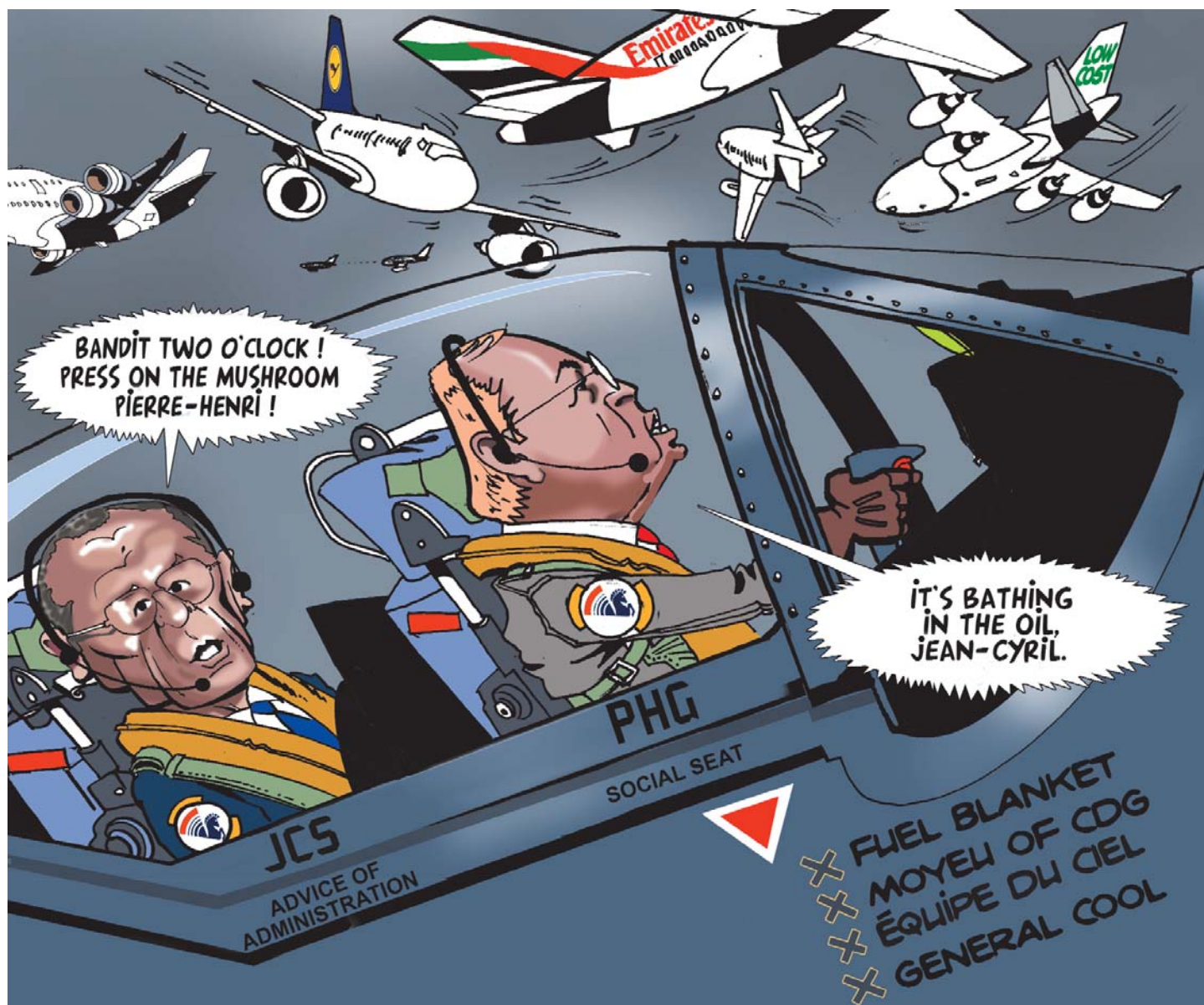
Une étape importante dans la gouvernance de notre Compagnie a été franchie lors des derniers Conseils d'Administration, emprunts pour l'occasion d'une certaine solennité.

Il y a été décidé de dissocier, tant à AF qu'à AF-KLM, les fonctions de

Président des Conseils d'Administration et de Directeur Général Exécutif.

Jean-Cyril Spinetta, qui cumulait les postes de Président-Directeur-Général de la Holding AF-KLM et du Groupe AF gardera les Présidences des Conseils d'Administration des

deux entités. Il se consacrera pleinement à ce rôle de contrôle de la stratégie, d'audit des comptes, de maîtrise des risques et aux relations publiques extérieures. Souhaitons qu'il poursuive l'évolution du fonctionnement de cette instance, de la chambre d'enregistrement qu'elle



était jadis à un réel lieu de proposition et de surveillance qu'elle pourrait être demain. Cela paraît d'autant plus essentiel dans l'environnement économique d'aujourd'hui.

Il confiera en douceur à Pierre-Henri Gourgeon, le poste de Directeur Général Exécutif (Chief Executive Officer dans les pays anglo-saxons). Le changement, plus profond qu'il n'y paraît, n'est que discrètement traduit par la modification de fonction de Pierre-Henri Gourgeon qui devient Directeur Général Exécutif après avoir été Directeur Général Délégué. De fait, il sera à partir de 2009, le chef d'entreprise qui pilote et a l'entière responsabilité d'Air France et d'Air France-KLM.

Cette évolution est la meilleure solution imaginable. Elle n'est heureusement ni temporaire, ni transitoire. Elle s'inscrit dans la durée car, sauf imprévu, il n'y aura pas d'échéance avant 2013-2014. Une gouvernance bicéphale est recommandée par la Loi NRE de 2001. Dans une nouvelle répartition des rôles, c'est le même tandem complémentaire qui gouverne l'entreprise. Comme en conduite du vol ou en maintenance aéronautique, le partage des tâches, l'entraide et les contrôles croisés partici-

pent à la maîtrise des risques lorsque les facteurs humains dans l'équipage sont maîtrisés !

Pierre-Henri Gourgeon a une longue expérience aéronautique et œuvre avec succès au sein de l'entreprise depuis des années. La réussite de notre Compagnie a attiré nombre de prestigieux prétendants au remplacement de Jean-Cyril Spinetta. Il est fondamental que nous ayons échappé à un parachutage avec le risque inacceptable que l'arrivant ne se plaise pas ou ait les épaules trop étroites pour la fonction. La prise d'un poste aux tels enjeux dans un secteur économique si particulier doit se faire sans aucun délai d'accoutumance ou période d'essai. Le choix du Directeur Général en place évite aussi des luttes de succession interne.

Cette organisation a le mérite de rassurer notre allié KLM et donc de renforcer la cohésion de la Holding qui ne sera pas dotée de moyens supplémentaires. Elle restera légère et gréée par des dirigeants issues des deux compagnies. Notre futur patron, en endossant l'habit de sa nouvelle fonction, aura certainement à cœur d'exprimer une réelle attention sociale

en poursuivant les engagements pris avec les représentants des salariés.

Les réactions à l'arrivée de Jean-Cyril Spinetta allaient, sauf pour les personnes qui l'avaient déjà fréquenté, du scepticisme inquiet à une franche hostilité. Onze ans après, son bilan parle de lui-même. Beaucoup saluent aujourd'hui le travail qu'il a accompli avec son entourage et l'ensemble des salariés. Tout le monde souligne son approche humaine des dossiers. Il sait aujourd'hui donner l'exemple d'une humble transmission du pouvoir.

Comme dans tout bilan à côté des réussites, il y a aussi des échecs, des dossiers en attente et des objectifs à poursuivre. Les défis à relever par le futur Directeur Général Exécutif sont donc également ambitieux surtout dans le chaos économique présent.

Une succession à ce niveau n'est jamais simple. Grâce aux atouts et à l'exceptionnel bilan de la Compagnie, si la dose d'innovations et de remise en cause existe, le choix de gouvernance et de personne doit nous donner confiance en l'avenir. Je me suis donc, en votre nom, clairement exprimé en faveur de ce passage de relais dans une continuité sereine et cohérente.

Alitalia

Nos collègues font difficilement le deuil de la gestion pittoresquement ravageuse de leur entreprise mais la raison l'emportera. Il faut dépasser les arguties nationalistes désuètes dans l'Europe et les aigreurs d'ego politiques. Le partenariat renforcé que nos dirigeants leur proposent est beaucoup plus respectueux de leur identité et de leur autonomie que celui imposé par Lufthansa qui semble s'apparenter à une prise de possession en force et une mise en coupe réglée. Sa filiale Air Dolomiti commence déjà à piller le marché affaire du Nord de l'Italie. AF-KLM a su faire beaucoup de concessions y compris sur l'avenir de Milan. La baisse du pétrole et l'assainissement pré-nuptial fait par la nouvelle Compagnie Aérienne Italienne rend le business plan de nouveau viable et crédible. D'autant que l'Europe, qui n'a raisonnablement pas voulu s'acharner sadiquement sur les modalités de sauvetage d'Alitalia, vient d'avaliser le plan de privatisation d'Alitalia.

Cette prise de participation minoritaire (une vingtaine de pourcent) présente

des risques mais le coût d'achat, par ailleurs raisonnable (environ 250 M€), n'est pas l'élément essentiel. Ce qu'il faut apprécier ce sont les perspectives de développement partagé avec la nouvelle Alitalia et contrer l'expansionnisme de Lufthansa.

Rien n'est encore décidé par nos alliés transalpins mais tout concourt, logique, bon sens et intérêts partagés, à ce que ce rapprochement amical se fasse.



Maintenance

Dans toutes les majors, la maintenance lourde des gros porteurs est une activité en réduction de charge. En effet, chaque nouvelle génération d'avions entraîne une amélioration de leur maintenabilité. Une Grande Visite est passée de 40 000 Heures de Main d'Œuvre pour un B747 à 8 000 HMO pour un B777 ! Les deux tiers des coûts de cette activité sont salariaux. Elle est donc aussi sous la menace d'externalisation. Les pays à faibles rémunérations et aux normes sociales inexistantes exercent une déloyale concurrence. De nouvelles entreprises du Golfe investissent d'ailleurs dans EADS, avec l'objectif de pouvoir ainsi développer des structures de maintenance, en particulier celle des A380.

L'avenir est donc aux partenariats avec des compagnies étrangères à qui serait confiée progressivement la maintenance des cellules pour nous concentrer sur des activités à plus haute valeur ajoutée telles que l'entretien des équipements et des moteurs. Cette stratégie appliquée par la Direction Générale Industrielle permet de maintenir une bonne rentabilité d'Air France Industries, dont les résultats, encore positifs dans la crise présente, participent au bénéfice de l'entreprise. Dans cette optique, une co-entreprise vient d'être fondée avec Royal Air Maroc. **Ce partenariat sécurise des échanges de charge.** Ainsi des emplois hautement qualifiés à la DGI sont sauvegardés par

la pérennisation de contrats significatifs pour les activités d'entretien des moteurs et des équipements.

Il est donc essentiel que la Holding poursuive ses investissements en outillage et en savoir-faire pour garder un avantage technologique.

La sage stratégie suivie par la DGI, bon choix de compromis entre l'économie et le social, ne doit cependant pas nous bercer d'illusions. Pourrons-nous longtemps maintenir notre avance technologique quand, dans le même temps, nos fournisseurs les équipementiers, obnubilés par les gains faciles, transfèrent à haut débit leur technologie ? A terme, et c'est bien légitime, aucun savoir-faire n'échappera aux pays en développement. Par ailleurs, il se passera du temps avant que les salariés des pays émergents accèdent à des conditions de vie auxquelles ils ont droit et qui

rétabliraient une concurrence équitable. Surtout s'ils comptent sur le soutien solidaire des consommateurs que nous sommes, pris à la gorge par la baisse du pouvoir d'achat ou sur les hypocrites chartes cosmétiques des entreprises ! Il faudrait sans doute qu'apparaissent des PDG à bas coûts pour que ces « élites » se mettent à comprendre (trop tard) les méfaits de leur manque d'éthique sociétale !

Dans ce contexte de jungle économique et d'individualisme, afin de ne pas se retrouver dans quelques années dans la situation de la SOGERMA, il n'y a pas d'autre solution que de se recentrer progressivement sur ce que l'on aura préservé de technologie de pointe et sur la maintenance opérationnelle des avions de la Compagnie, non exportable et qui demeure un gage fondamental de sécurité et de fiabilité de l'exploitation.



Austrian

La compagnie nationale autrichienne est en phase finale de privatisation. Alliée traditionnelle de sa voisine Lufthansa et membre de Star Alliance, elle cherchait à se vendre au plus offrant. Austrian a besoin d'une alliance stratégique avec une major mais aussi d'une augmentation de capital.

La gestion d'Austrian est presque aussi compliquée que celle d'Alitalia. L'ingérence politique importante et la cogestion ralentissent les décisions stratégiques. Des conflits d'intérêt entre l'État, les salariés, le management et l'aéroport de Vienne existent. Ce dernier redoute qu'un mariage avec Lufthansa ne scelle sa disparition par vampirisation des proches hubs allemands. Les salariés sont plutôt en faveur de notre Compagnie. Quant au management, il souhaite passer dans le giron de Lufthansa car la rupture des fiançailles déclencherait des représailles

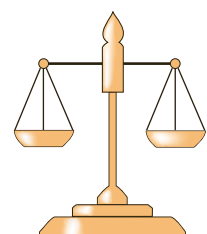
sur le juteux réseau entre les deux pays. Le Directeur Général Exécutif de Lufthansa, autrichien, semble en faire une affaire personnelle. Pour couronner le tout des élections ont eu lieu récemment et déstabilise l'exécutif autrichien. Le chiffre d'affaires d'Austrian est dix fois inférieur à celui d'Air France-KLM. Elle a une très faible couverture carburant. Son ratio d'endettement est élevé et elle a des problèmes financiers. Notre Compagnie est intéressée par le réseau d'Austrian, très complémentaire du nôtre, étoffé en Asie mineure et en Europe de l'est.

Sagement, notre Holding n'avait pas fait d'offre engageante dans la phase initiale de consultation car les conditions exigées par l'Autriche étaient irréalistes.

Il est cependant totalement anormal que Lufthansa, qui a fait une offre décoiffante de petitesse et non-conforme avec

le cahier des charges, soit en discussion exclusive avec Austrian sur la base de tardives conditions adoucies. Cette escroquerie mériterait d'être sanctionnée par les autorités européennes de la concurrence.

Lufthansa se considère déjà, avec arrogance, comme le repreneur hégémonique de son partenaire sous des conditions presque humiliantes pour Austrian. **Il est dommage que les autrichiens cèdent au chantage de leur puissant allié. Un partenariat équilibré avec notre Compagnie leur serait plus profitable.**



Consolidation

La situation est dramatique pour beaucoup de compagnies, pas toutes mal gérées mais qui n'ont pas atteintes une taille critique les rendant moins sensibles à la conjoncture. L'aberrante fusion d'Iberia et de British Airways en est toujours au stade de fiançailles tumultueuses. Le groupe scandinave SAS vit une période très difficile. BMI est à 80 % dans l'escarcelle de Lufthansa, qui, décidément très expansionniste en ce moment, vient de racheter Brussels Airlines. Les sorts d'Alitalia et d'Austrian se régleront prochainement. TAP, Olympic, Finnair, LOT, CSA et Aer Lingus ne pourront survivre seules. En Europe, inéluctablement, toutes les compagnies nationales encore isolées devront s'allier avec l'une des trois majors ou disparaître et voir leur marché dépecé.

La consolidation du secteur, qui avait jusqu'à présent tardé, s'emballa de façon totalement désorganisée. Les alliances sont remises en cause. Le caractère national des compagnies, avec tout l'affect et les enjeux de pouvoir et d'image que cela véhicule, vient compliquer la concentration.

Dans cette foire quelque peu anarchique, il y a des opportunités et des affaires tellement risquées qu'elles peuvent se révéler déléterées. Le paysage futur du transport aérien se dessine aujourd'hui avec le partage des marchés, des réseaux et des actifs des compagnies reléguées. Dans notre



activité, les croissances se font traditionnellement par ces fusions. L'enjeu est donc vital.

Il est prudent de ne pas se laisser entraîner dans une course dispendieuse aux acquisitions inconsidérées. La trésorerie d'Air France, bien que très conséquente, doit aussi être prudemment réservée à passer la crise. Mais il ne faut pas non plus se laisser voler des opportunités. Sans se précipiter dans cette cristallisation paniquée du secteur, il faut donc poursuivre des rapprochements judicieux. La voie stratégique est étroite entre achats offensifs, politique défensive ou attentisme prudent. Nos dirigeants en sont conscients qui gardent la tête froide devant les coups de bluff de

compagnies aux abois cherchant à se vendre et la pression médiatique exacerbant les rivalités entre majors. Lufthansa dont le trafic a longtemps été dopé par le dynamisme des exportations allemandes, a les dents longues. Elle anticipe le retour à meilleure fortune mais n'a pas fait que des bonnes affaires dans ses rapprochements récents. Il ne faut pas que notre Compagnie se laisse distancer en particulier sur les marchés nord et est européens. Ceux qui estiment que la crise impose un repli sur soi se trompent. Leurs conseils pusillanimes risquent de « faire mourir en bonne santé » la Holding. Face au séisme économique sans précédent, l'entreprise fera corps pour survivre. Au sortir du tunnel, si c'est pour que la Holding se retrouve en marge des leaders par manque d'ambition, les efforts de chacun auront un goût amer.

Nous devons rester optimistes. Les résultats semestriels, bien qu'en baisse sensible, montrent une nouvelle fois que le tandem AF-KLM dégage une marge supérieure à celle de Lufthansa. Il vaut mieux être dans une Compagnie sollicitée, aux réels atouts, et devant faire des choix délicats sur les opérations de consolidation pour préparer l'avenir ! Dans le même temps, trop de nos collègues de compagnies européennes en difficulté s'angoissent quant à la survie de leur entreprise.

TGV

Garner un contact commercial avec nos clients provinciaux est vital mais se lancer dans l'aventure ferroviaire est périlleux. On ne s'improvise pas plus cheminot qu'aviateur. Et pourquoi un jour cannibaliser notre marché aérien domestique ? Le Hub n'est d'ailleurs pas conçu pour l'intermodalité ; au-delà de quelques connexions simultanées, la gare TGV de CDG est saturée. Elle ne répond donc pas aux exigences de trafic élevé et varié sur des plages de correspondances courtes.

Les récents déboires de l'ultra libéralisme démontre qu'une concurrence régulée, que des complémentarités intelligentes sont bien plus bénéfiques pour tout le monde que l'inféodation des logiques industrielles à une illusoire



recherche de rentabilité à court terme. Ne serait-il pas plus rentable pour la SNCF, pour Air France et pour les citoyens que le gouvernement fasse émerger les conditions d'une saine synergie ? **Il faudrait commencer par faire respecter une concurrence aujourd'hui biaisée par les subventions massives au TGV.** Chaque année la SNCF touche 11 à 12 milliards d'euros d'argent public. Elle ne finance toujours pas ses investissements. Il faudrait que Bruxelles abolisse les innombrables taxes pénalisant le transport aérien considéré comme une vache à lait par de nombreux gouvernements. Et que la SNCF cesse ses attaques médiatiques déloyales.

Compagnies à bas coûts

Le patron de Ryanair fanfaronne qu'il se réjouit de la crise qui va le débarrasser des compagnies « minables » (dixit !). Tout cela est de l'esbroufe cynique. Ce regain d'ego est inversement proportionnel au prix du kérosène auquel ces compagnies sont très sensibles. **Que Ryanair ne se réjouisse pas trop vite.** Son modèle économique est basé sur la croissance forte et



constante de sa masse de clients. Le ralentissement de la demande risque de l'affecter avec des conséquences exacerbées. Par ailleurs, Ryanair n'a pas, comme les majors traditionnelles, de marge de productivité. Ses coûts sont déjà contraints à l'extrême. Elle tente d'augmenter insidieusement et sournois-

ement ses tarifs mais les clients ne sont pas dupes. Ils se rendent compte qu'entre les prix d'appels et les tarifs accessibles et intégraux il y a un sacré décalage. Dans ce contexte, il serait dommage que les majors aident indirectement les compagnies à bas coûts par un désengagement hâtif et démesuré des liaisons point à point européennes qui leur laisserait ainsi le champ libre.

 humain et social

Syndicalisme

Une culture de négociation d'accord basée sur un dialogue constructif est à privilégier par rapport à celle de l'affrontement systématique. Mais il faut que la Compagnie se montre moins frileuse et plus sincère. En dévoyant parfois ses engagements, promesses et accords, elle fait de manière irresponsable le lit de rapports de force désuets et stériles. Les compromis nécessaires à tout accord ne sont crédibles et profitables pour les parties prenantes que dans un climat de confiance et de respect réciproque. Du côté syndical, même si les salariés ont des raisons de revendiquer, rien ne saurait justifier de se tirer une balle dans le pied en s'attirant l'antipathie de nos clients. La récente grève PNT, outre qu'elle casse l'image de notre compagnie, réanime par son inanité et son égoïsme les rancœurs nuisibles entre les différentes catégories de salariés. Le droit de grève est sacré et doit rester dans sa forme actuelle (veille sociale sans plus de contraintes) d'autant que les pressions au moins-disant social ont rarement été

aussi fortes. Mais la grève doit être un ultime recours exceptionnel, un moyen, pas une fin. Il est possible de trouver de nouvelles formes d'expression des attentes et des mécontentements plus efficaces et toutes aussi démonstratives vis à vis de l'employeur, de l'Etat ou des parlementaires dont le pouvoir s'est accrue en matière législative, qu'une grève impopulaire auprès des gens qui nous font vivre. Les va-t-en guerre devrait y songer avant de déclencher avec morgue des actions aux conséquences économiques et commerciales désastreuses.

Les expressions syndicales sont trop souvent éparpillées. Les rivalités entraînent des surenchères qui nuisent à l'efficacité de la représentation des salariés ainsi qu'à la défense de leurs intérêts. Un récent exemple vient conforter l'intérêt de la solidarité. Si nos facilités de transport ont été préservées et même renforcées c'est grâce à l'engagement du plus grand nombre et à l'action de l'intersyndicale PN - PS. La cohésion intersyndicale devrait aussi s'exercer dans le domaine

de la gestion des œuvres sociales. L'amélioration des services et la maîtrise budgétaire du Comité Central d'Entreprise nécessiteraient une gouvernance collective « d'union syndicale ». Les salariés ont le droit d'être exigeants sur le rapport qualité / prix des prestations proposées et les salariés du CCE doivent avoir les moyens de bien travailler. Une gouvernance pluraliste est souhaitable. Elle ne briderait pas la liberté d'expression des syndicats sur la politique de l'entreprise, gage de richesse et de contre pouvoir efficace.



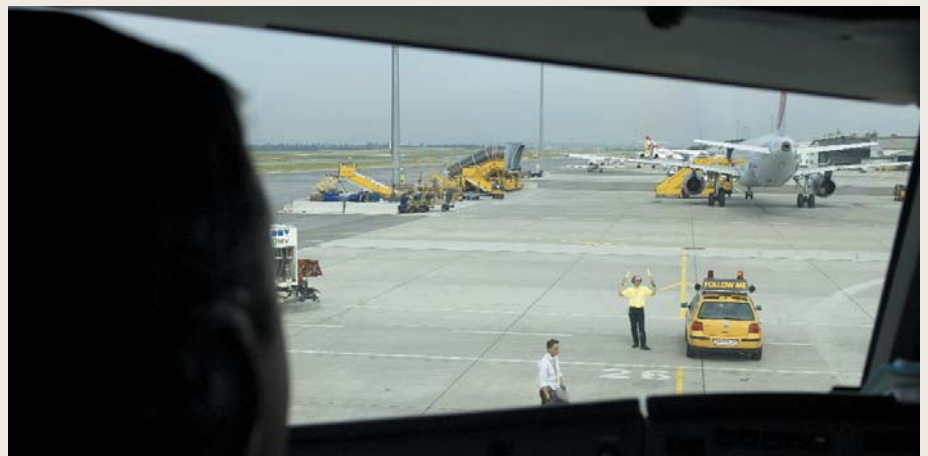
Enfin, la solidarité responsable et utile c'est aussi adhérer à un syndicat, soutenir ses militants et vos élus, être actif dans votre propre défense. Trop souvent, c'est dans les difficultés et parfois trop tard que l'on se souvient de l'intérêt de s'engager collectivement pour défendre des valeurs. Le syndicalisme est à l'image de chacun d'entre nous !

Impliquez-vous !

Adaptation

Il est faux et insultant d'entendre répéter que les salariés français sont les rois de l'immobilisme !

Les mutations sont au contraire rapides et profondes (par rapport aux privatisations, aux politiques salariales, etc.). Par contre, les efforts et les concessions sont trop souvent faits à sens unique au détriment des salariés. Les sacrifices salariaux et certains renoncements pour sauver l'emploi, la retraite, ont eu parfois des résultats en dessous des espérances. Le capital humain des entreprises reste sous apprécié.



Carburant

L'évolution erratique du prix du carburant enseigne l'humilité ! Les spéculations, la demande corrélée aux fluctuations de croissance mondiale, les capacités de raffinage, les variations de la parité euro/dollar, les stratégies du cartel des producteurs et les tensions géopolitiques, ramènent la prévision à un exercice divinatoire. Aujourd'hui, seuls des augures n'ayant pas peur du ridicule osent nous faire profiter de leur « expertise ». L'honnêteté commande d'ailleurs de reconnaître que certaines de mes remarques sur des décisions récentes liées à gestion de la couverture étaient présomptueuses !

Dans ce contexte, KLM et AF ajustent au gré des événements leurs légitimes surcharges carburant avec un trafic de plus en plus influencé par ces variations peu populaires et pourtant souvent insuffisantes pour compenser les surcoûts.

Longtemps, la politique avisée d'amortissement des fluctuations de cours par les couvertures a donné un avantage compétitif au Groupe. On savait que cette stratégie vertueuse d'assurance

préférable à la spéculation pourrait logiquement un jour cesser d'être avantageuse ; qu'en cas de baisse de cours, nos charges n'en profiteraient pas immédiatement au maximum. Si le cours du baril se maintient en dessous de 70 dollars, notre Holding paiera l'an prochain, le kérosène un peu plus cher que certains de ses concurrents. Ce léger handicap temporaire ne remet pas en cause la sage ligne suivie qui a fait économiser des milliards d'euros. En comparaison, l'éventuel manque à gagner futur serait 50 fois inférieur aux gains réalisés. Et la baisse du prix du kérosène, même si elle souligne la gravité de la crise, est de toute façon intéressante pour la maîtrise des coûts d'exploitation. Il est judicieux d'avoir, pendant des années, payé nettement moins cher un kérosène au prix exorbitant en acceptant le risque de payer momentanément un peu plus cher un kérosène « bon marché ». Enfin, le montant des couvertures devenant nul ou négatif, le risque potentiel de perte

suite à la défaillance des financiers qui portaient cette assurance a aujourd'hui disparu !

Les valorisations prévisionnelles astronomiques et fluctuantes des couvertures n'étaient que virtuelles. La complexité et parfois l'incohérence des nouvelles règles comptables entraîneront des conséquences sur le bilan et le compte de résultats de l'entreprise. Elles sont censées traduire le risque de volatilité comptable.



Espérons que la crise inspire l'Europe à faire un moratoire sur les multiples projets de taxation du kérosène ! Le cours

actuel a aussi pour conséquence l'arrêt des prospections pétrolières. Cela pourrait contribuer à une remontée brutale des cours lorsque la demande repartira. L'entreprise table sur un prix d'équilibre du pétrole autour de 100 dollars mais gèle pour l'instant ses positions de couverture.

Crise et management

Pour survivre, l'entreprise va devoir augmenter sa compétitivité. Pour y parvenir, il serait illusoire de ne compter que sur la rigueur et les solutions classiques. Les plans d'économie sont nécessaires mais il faut que ces réflexes vitaux soient pris à bon escient et ne grèvent pas l'avenir. **Plutôt que de sempiternellement contraindre les salariés et leur conditions de travail en continuant à gâcher par ailleurs de l'argent, la crise devrait être l'occasion de révolutionner notre façon de travailler.**

L'embauche des jeunes doit se poursuivre ; la conservation des savoirs être de règle.

Il reste beaucoup à faire pour renouveler une stratégie compétitive et ne pas s'enfermer dans un modèle du transport aérien qui peut devenir obsolète.

Il faudra aussi ne pas dégrader le climat social interne.

Avec la taille que prend la Holding, l'intégration AF-KLM en accélération, la concurrence, il est vital d'enfin réformer la culture managériale. Il faut dynamiser les carrières et faire en sorte que l'entreprise soit motrice dans des mobilités transparentes et profitables. Le mérite doit être reconnu objec-

tivement et rétribué plus largement. Les salariés ne sont pas de simples matricules, nous avons des attentes, des compétences, des expériences à faire valoir.

Autant les orientations stratégiques décidées par nos Dirigeants sont assez bien communiquées à chacun, autant leurs conséquences sur le terrain sont souvent occultées et pratiquement jamais débattues. L'entreprise se passe ainsi d'un enrichissement tactique de sa réflexion et se prive d'une « mise en musique » efficace de ses décisions.

L'efficacité managériale serait de se concentrer sur l'animation des collaborateurs et non la satisfaction béate, veule ou pusillanime des « supérieurs » : il faut inverser l'actuelle focalisation du management dont le regard est tourné « de bas en haut ».

Trop de reporting ineptes ; trop de priorités fluctuantes ; trop de directives contradictoires ou d'injonctions incohérentes ; trop de réunions inutiles. Il faut plus d'autonomie, de responsabilité, moins de procédures. La récupération de tout ce gâchis de temps permettrait de donner des moments pour recréer du lien social et professionnel entre collègues.

La simplicité et la confiance devraient être le crédo.

Et surtout, il est fondamental pour la maîtrise de tous les risques et l'amélioration de la profitabilité de l'entreprise que le tabou de remonter les dysfonctionnements se mute en droit d'expression des difficultés, et en devoir d'y apporter des solutions.

Il doit aussi être donné les moyens et le temps nécessaire de combiner efficacement les activités de KLM et d'Air France. Le processus de rapprochement induit des déplacements fréquents et l'usage de l'anglais qui finissent par être éreintants. L'harmonisation des conditions de travail entre AF et KLM doit être menée au risque de voir les rancœurs saboter la fusion.



Crise

Les crises, financière et économique, actuelles sont sans précédent. Le retournement de conjoncture a été d'une rare violence et le pire est à venir ! Ce séisme aura des conséquences énormes dont personne aujourd'hui ne peut prévoir l'ampleur. Il y a peu de chance que cela ne se résorbe avant plusieurs années. Aussi extravagant que cela puisse paraître, les financements bancaires et interbancaires ne fonctionnent plus malgré les perfusions massives des banques centrales. Les entreprises doivent donc survivre en autarcie sans recours possible au crédit devenu inaccessible. Les conséquences pour le transport aérien sont violentes. L'activité Cargo de notre Compagnie est réelle-

ment sinistrée. Mais quoi d'étonnant alors même que le fret maritime est en déroute ! Le rémunérateur trafic affaires s'essouffle.

L'ultralibéralisme est sans vergogne. Finalement, ce sont les particuliers qui secourront les spéculateurs des conséquences de leur incompétence, erreurs voire malversations. Les salariés, les classes moyennes en particulier, payeront par des reculs sociaux cet effort d'une guerre d'un nouveau type. Il est d'ailleurs probable que ces milliards engloutis ne fassent que reporter la crise, tant la gestion à court terme des marchés perdure.

Notre Compagnie ne serait pas exposée aux risques financiers. Les place-

ments sont prudents, la couverture carburant réduite et composite et les locations d'avions normalement non affectées. La compagnie dispose d'une trésorerie importante et diversifiée. Ses investissements sont en phase prudente avec la capacité d'autofinancement générée par les résultats. L'offre et la composition de la flotte ont été rapidement ajustées.

Les fonds de placement dans l'actionariat salarié n'entrant pas dans le bilan des organismes gestionnaires, ils sont en théorie inaliénables. Nos avoirs souffrent de la chute boursière mais n'oublions pas que ce sont des placements à long terme.

Règles de concurrence

Dans l'enquête des autorités de la concurrence concernant des ententes tarifaires cargo, Lufthansa a fourni des preuves de l'existence d'un cartel. En récompense de cette délation et moyennant le paiement d'un faible dédommagement de 85 M\$ aux plaignants américains elle a obtenu l'impunité. Les autres acteurs majeurs de l'activité, y compris la Holding, sont restés dans le collimateur de l'Europe et des Etats-Unis. Un ancien dirigeant du cargo de British Airways est, pour quelques mois, en prison aux USA après avoir plaidé coupable de collusion tarifaire. Il n'est pas le seul puisque des responsables de SAS et de Quantas ont subi le même sort. **A chaque procès, la responsabilité commerciale des cadres,**

que certains pensaient être théorique, devient davantage une réalité juridique avec un risque de faire de la prison.



Or, sans tout excuser, dans le transport aérien les ententes étaient pratiques courantes et légales puisqu'elles étaient organisées sous couvert des Etats. Cette solidarité aéronautique antérieure à l'ouverture à la concurrence a fait que certains n'avaient pas conscience d'être hors jeu. Il est d'ailleurs notable que le cargo, durablement déficitaire, n'a pas tiré profit de ces maladresses au-

jourd'hui interdites. La Compagnie a reconnu un certain nombre de faits délictueux. Air France et le département américain de la justice ont conclu une transaction. Le montant de cette amende et des possibles autres dédommagements se révèle faramineux aux regards des restrictions, plans d'économies et autres conséquences de la crise. Espérons que cet inévitable acte de contrition soldera de tout compte ces dossiers. Il a tout de même été provisionné 530 M€ pour l'ensemble des enquêtes en cours !

La jungle concurrentielle est un facteur de risque de dérapage en marge de la légalité. La campagne de prévention que fait en ce moment la Compagnie est donc utile.

ADP

Gâce aux immodérées redevances, véritable tribut prélevé sur le dos des compagnies, ADP fait encore malgré la crise de substantiels bénéfices. Espérons pourtant que ce partenaire essentiel saura enfin faire les efforts tarifaires que l'environnement concurrentiel réclame. Son destin est fortement lié à celui de notre Holding. Nos rentabilités sont d'autant plus corrélées qu'ADP et l'aéroport de Schiphol ont rapproché leurs capitaux. **ADP devrait donc se soucier d'avantage d'un partage plus équilibré de la valeur ajoutée de**

notre activité commune ainsi que de l'amélioration sans relâche du service offert à nos clients.

A ce sujet, le taux de contact des avions bien qu'ayant progressé est encore insuffisant. La Cour des Comptes a récemment mis en cause les carences d'ADP. La signalétique est toujours défaillante, les contrôles de sûreté sont sous dimensionnés et de trop nombreux sous-traitants manquent de coordination. Des liaisons enfin dignes entre Orly, CDG et la capitale sont primordiales.



AF - KLM

« **A**ctivités combinées » est le nouveau terme politiquement correct qui remplace la succession d'euphémismes ou d'oxymores ; tous vocables jetant un voile pudique sur les étapes inéluctables de la fusion. A ne pas confondre avec « activités coordonnées » qui en est le subtil stade précédent ! Pourquoi tant de frilosité dans la communication alors que l'encadrement n'est pas forcément contre le rapprochement qui s'accélère. Il enrage par contre d'être trop souvent informé des choix d'organisation par ses homologues de KLM. Or, pour bâtir la Holding, il ne faut pas qu'il y ait des perdants et des gagnants.

Un des points qui posera problème est le management matriciel à trois dimensions (liens hiérarchique, fonctionnel métier et relationnel avec KLM). Ce fonctionnement trop complexe n'est pas réaliste. Souhaitons qu'il ne soit que transitoire.



Les difficultés seront amplifiées par l'usage de l'anglais qui, en dépit de tous les engagements donnés, s'affirme comme la langue officielle de la Holding. En associant plus étroitement l'encadrement aux réflexions sur nos organisations, la Compagnie aurait plus de

chance d'éviter de mettre en place de telles « usines à gaz » qui manqueront de réactivité et entretiendront les incompréhensions, les rivalités de pouvoir et les iniquités. Et je n'ose pas imaginer ce que tout cela pourrait devenir en ajoutant une couche passionnelle de gestion italienne !

DELTA

Après avoir dépassé les critiques de certains syndicats La fusion entre Delta et Northwest a été approuvée fin septembre par les actionnaires des deux entreprises. Un mois plus tard, les autorités de la justice américaine donnaient, sans condition, leur aval à cette fusion bénéfique pour les consommateurs et respectant une saine concurrence. Le nouvel ensemble, qui s'appelle Delta devient le plus grand transporteur mondial et reste bien sûr, avec notre Compagnie, l'autre pilier de Skyteam. Cumulé, son chiffre d'affaire 2008 avoisine les 35 milliards de dollars.

Elle transporte 160 millions de passagers avec 800 avions et contrôle 20 % de son marché intérieur loin devant ses deux concurrents, American (14,8 %) et Southwest (12,3 %). La pleine efficacité de cette union ne sera pas instantanée mais dégagera des synergies appréciables en ces temps difficiles.

La conclusion favorable de ce rapprochement est excellente pour notre compagnie qui avec son allié détient un tiers du marché transatlantique.

Les discussions en vue d'un rapprochement United et Continental devraient en être boostées.



Corse

Le renouvellement de l'appel d'offres de service public pour la desserte de la Corse a pris du retard. Pourquoi cette incurie administrative et à qui profite-t-elle ? D'ici fin mars 2009, la Compagnie Corse Méditerranée et Air France resteront délégataires mais sans exclusivité ! Cela permettra à Easy Jet d'entrer sur ce marché sans en avoir les contraintes. Or, pour équilibrer l'exploitation de liaisons aussi saisonnières,

il faut une aide et un espace protégé pour la compagnie délégataire. Faire entrer la dérégulation sauvage sur ce type de ligne entrainera une casse sociale, une baisse de fréquence de desserte donc une continuité territoriale de moins bonne qualité et au final une remontée des tarifs pratiqués par l'éventuelle compagnie qui restera sur le marché. **C'est une nouvelle fausse bonne idée de nos gouvernants** qui s'arque-

boutent sur des dogmes totalement étrangers aux réalités socio-économiques en promouvant le développement des compagnies aériennes à bas coûts sur ce type de marché.



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, connectez-vous à : <http://contact.icare.cfecgcaf.fr>

Pascal Mathieu
Administrateur
représentant l'encadrement