



N° 18 Juin 2010

Informations et commentaires de l'administrateur représentant l'encadrement

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



actualité

RÉSULTATS

Comme il était prévisible, marquant une rupture dans l'histoire de la Compagnie, l'année écoulée a été calamiteuse. Le déficit net de la Holding, généré par Air France et KLM en proportion de leurs activités respectives est « historique » à 1 559 M€. Le chiffre d'affaires est en recul de 15 % à 21 milliards d'euros. La perte d'exploitation s'élève à 1,3 milliard d'euros.

L'activité cargo, avec 11,6 % du chiffre d'affaires du Groupe, représente 34 % de ses pertes. Le hub et les réseaux court/moyen-courrier sont coûteux mais géné-

rateurs de trafic de correspondance rentable.

Transavia aurait eu un résultat d'exploitation positif sans l'impact négatif de ses couvertures carburant.

Le groupe SERVAIR reste largement bénéficiaire. City Jet souffre énormément de la chute du trafic affaires.

La ligne de crédit qui court jusqu'en 2012 assure une réserve de liquidités confortable. **La trésorerie n'a été cependant préservée qu'au prix d'un endettement accru mais maîtrisé.** Le coût de la dette aug-

mente plus en raison de la baisse des taux de placement que par l'augmentation des intérêts. Le ratio d'endettement d'Air France-KLM est redevenu similaire au ratio initial relevé à la fusion (0,9). La dette nette est donc pratiquement égale aux fonds propres.

Par rapport à une base 100 (équilibre sur IATA 2007/08), la recette unitaire est revenue à l'indice 92 début 2010 après avoir chuté au plus bas à l'indice 86.

Le prix du kérosène est toujours très variable dans une tendance haussière. Les couvertures carburant ont fait perdre environ



240 M€ l'an passé. À la question de savoir quels auraient été les résultats si les couvertures carburant n'avaient pas été peut être trop précipitamment débouclées, la Direction répond que le risque de grandes difficultés que faisait peser ces potentielles pertes était intolérable.

La JV atlantique, que rejoindra bientôt Alitalia, produit des revenus et des économies substantielles. Elle fonctionnerait à merveille en termes de gouvernance et d'efficacité économique mais reste perfectible au niveau de la convergence des produits et services. Il est urgent d'harmoniser l'offre aux passagers car l'avantage concurrentiel de la JV ne perdurera pas. Lufthansa et British sont à l'affut. Désormais, en conseil d'adminis-

tration, il nous est présenté un tableau de bord permettant les comparaisons avec ces deux majors. Le ratio d'endettement de Lufthansa se dégrade nettement (0,7). Son bilan est désormais similaire à celui de notre Holding. Confrontée à une croissance externe pénalisante, la compagnie allemande continue de voir sa recette unitaire décroître alors que la nôtre amorce une remontée. **Le Groupe Air France n'a pas à rougir de sa capacité de sauvegarde collective démontrée sans écorner le contrat social tacite qui est le fondement de notre cohésion.** Finalement, l'absence d'éruptions sociales évite à notre entreprise des pertes que nos concurrents ajoutent à leurs difficultés par leur mépris de l'acceptabilité sociale.

Les compagnies aériennes ont pâti de l'excès du principe de précaution lors de la crise des cendres volcaniques. Il est loin d'être sûr que, confrontés à leurs déficits budgétaires, l'Europe et ses États soient prêts à nous indemniser. Dans le meilleur des cas, nous ne devrions obtenir que quelques facilités d'avances de trésorerie.

Au-delà des discours officiels, il y a des tensions au quotidien entre Air France et KLM et nous avons encore du chemin à parcourir pour une union parfaitement harmonieuse. Cependant, personne ne peut nier que l'entente entre les deux compagnies, constatée dans l'euphorie des résultats bénéficiaires passés, résiste bien aux difficultés actuelles de la crise.



OUVERTURE À L'EST

D'après les dirigeants du Groupe, le centre de gravité du transport aérien bouge vers l'Est. Je pense qu'une telle analyse, ni originale, ni réservée à notre industrie, est pertinente. Cette clairvoyance stratégique est rassurante. Plus tôt Air France-KLM réagira, plus grandes seront les chances de transformer cette menace en opportunité.

Les pays émergents tirent le Monde vers la sortie de crise. Cela ne va pas sans incertitude tant leur croissance élevée est atypique. En Asie, il subsiste un fort risque de soubresauts économiques (danger d'éclatement des bulles du crédit et de l'immobilier, fragilité sur la parité des monnaies). Il y a aussi des problèmes sociopolitiques potentiels dans ces pays malheureusement plus proches du servage que de la société démocratique

de consommation. **Dans l'attente d'une uniformisation des règles sociales qui se fait plutôt aujourd'hui vers le bas, nous aurons en face de nous des concurrents redoutables.** Et ne rêvons pas, il se passera du temps avant que ces deux modèles culturels convergent atténuant l'extraordinaire compétitivité chinoise !

Si on compare aujourd'hui la clientèle des différents réseaux, le potentiel « asiatique » est évident. Pour les lignes atlantiques, il y a autant de passagers européens qu'américains, avec le Japon, 70 % sont nippons. Mais pour la Chine il n'y a que 30 % de Chinois à bord de nos avions. Dans le marasme actuel, seuls les marchés des régions asiatiques sont dynamiques. En Chine bien sûr mais aussi potentiellement en Inde

où la pauvreté ne demande qu'à reculer grâce à leur dynamisme exportateur.

Leur développement sera sans doute d'abord « local » (déplacements familiaux, tensions internationales et prix des billets freinant les déplacements lointains...). Air France fait l'analyse étonnante pour un si vaste pays que le train à grande vitesse captera l'essentiel du marché intérieur chinois ! On peut supposer que les Chinois disposeront de vacances plus longues, obtiendront plus facilement des visas de sortie et que leurs revenus augmenteront. La soif de tourisme, de découvertes culturelles et d'achat, les déplacements des étudiants à l'étranger, les voyages d'affaires dopperont le trafic long-courrier. Ces nouveaux passagers auront les mêmes attentes que ceux des



autres continents : sécurité et rapport qualité/prix. Notre professionnalisme dans l'aérien et l'attractivité touristique de notre pays sont des atouts pour y répondre. Il faudra satisfaire à leur demande de considération et « asiatiser » nos produits et nos services.

Par ailleurs, le modèle aérien asiatique semble sauter les étapes et en être déjà au stade du low cost sans doute imposé par les faibles revenus des habitants.

Comme dans les arts martiaux, il semble évident de lutter contre cette menace en retournant les forces de nos compétiteurs à notre

bénéfice. Nous ne pourrions participer à cette croissance potentiellement juteuse qu'en nous alliant avec des compagnies asiatiques, têtes de pont implantées localement. C'est ce que notre Holding fait en tissant des liens de plus en plus étroits avec China Southern, China Eastern, etc. En combinant notre « encore » haute recette unitaire et leurs très faibles coûts unitaires, les différentes parties y gagneront. Lufthansa suit une stratégie identique avec Air China qui, pour l'instant à l'avantage d'être la compagnie nationale protégée par l'État qui continue d'être omniprésent dans la

régulation du transport aérien. Ce n'est pas le seul atout allemand dont les hubs sont un peu plus à l'Est et les exportations beaucoup plus dynamiques qu'en France.

Mais il y a encore d'énormes barrières à l'implantation en Chine de compétiteurs étrangers. L'entrée dans le capital des compagnies asiatiques est quasi impossible, en tout cas très risquée. Le ciel, très réglementé par des états puissants, reste fermé. D'autres secteurs comme la grande distribution se sont cassés les dents ou ont subi de grandes déconvenues coûteuses en essayant d'aller plus vite que la musique !

L'indispensable coopération doit être faite en préservant notre capital commercial et en veillant à ce que les partenariats soient réellement équilibrés. Dans ce cadre, leur convoitise de « notre » marché africain est à contrôler. Les pays asiatiques sont plus enclins à prendre et apprendre, qu'à donner. Rien d'étonnant ni de choquant d'ailleurs, que ferions nous à leur place ?

Pour corser l'avenir prometteur, mais loin d'être gagné, du marché asiatique, les compagnies du Golfe moyen oriental, largement subventionnées et idéalement placées géographiquement, vont tout faire pour se repaître de la croissance annoncée. Et Turkish Airlines n'est pas en reste d'ambitions !

La Compagnie et toutes ses parties prenantes ne pourront donc pas faire l'économie d'un questionnement sur ce que cette réalité implique. Il nous faudra trouver collectivement les ressorts afin de gérer au mieux les perspectives économiques et sociales de ce déplacement du centre de gravité du transport aérien vers l'Asie.



QATAR AIRWAYS

القطرية

طيران الخليج

GULF AIR

الاتحاد
ETIHAD
AIRWAYS

中國東方航空
CHINA EASTERN

中国南方航空
CHINA SOUTHERN

SHANGHAI AIRLINES

KLM

Deymo

AVENIR

L'entreprise n'est pas assez prudente lorsqu'elle affirme dans un récent Concorde : « du mieux après une année noire ». On vit d'espoir, de résilience solidaire mais pas d'illusions ! **L'optimisme effréné de nos dirigeants ne galvanise pas l'engagement au service d'une nécessaire remise en question courageuse et continue.** Il est sain de se réjouir des bonnes nouvelles, résultat des efforts de toutes et tous. S'auto satisfaire de la moindre fragile embellie en clamant le retour aux conditions du passé ne rassure personne même plus la Bourse, qui de toute façon ne fait majoritairement que spéculer.

L'affirmation par le Groupe de la notion de famille unie et solidaire pour caractériser ses composantes est par contre vitale dans notre activité de service, éminemment humaine. Elle rassure sur la préservation des métiers et du périmètre. Elle protège de la stigmatisation des salariés sol par quelques PNT extrémistes. Elle préserve les conditions sociales qui restent globalement meilleures que pour la moyenne de nos compatriotes salariés.

L'avenir se caractérise par deux aspects contradictoires

Positif :

- Confiance des consommateurs et production industrielle qui progressent.
- Tendance des réservations plutôt encourageante.
- Augmentation du trafic en classe arrière et amélioration de la recette unitaire dans celles de

l'avant, grâce à l'impact positif des mesures prises.

- Budget conservateur et prudent qui a des chances d'être respecté. L'objectif de la Holding pour l'année IATA 2010-2011 est de terminer à l'équilibre opérationnel hors impact des couvertures ou nouvel aléa.

Négatif :

- Récurrence des menaces d'aléas exogènes illustrées par la crise des cendres volcaniques.
- Crise des finances étatiques dans la zone euro.
- Baisse de l'euro face au dollar qui peut doper la reprise européenne mais qui est au global négatif pour les comptes de l'entreprise.

En conseil d'administration, il a été débattu des thèmes suivants

- Poursuivre la baisse des coûts. Si cet objectif est évident, on peut par contre discuter sur les moyens d'y parvenir. Nous pensons qu'il est possible de le faire sans dégrader les conditions d'emploi grâce à la simplification et la standardisation des produits ainsi qu'à une culture managériale plus moderne.
- Limiter les investissements au free cash flow dégagé par l'exploitation pour préserver la trésorerie sans grever la dette.
- Gérer attentivement la volatilité du pétrole et de l'euro.
- Continuer de rationaliser la flotte lorsque les opportunités se présentent tout en veillant à ne pas être l'otage d'un avionneur unique.

- Améliorer la qualité globale de service en agissant aussi sur nos partenaires et en obtenant plus de soutien de la part des autorités françaises et européennes.
- Intégrer de plus en plus d'activités avec KLM. Utiliser davantage d'outils en commun. Ceci dans le respect de l'indépendance de KLM comme filiale néerlandaise de la Holding.
- **Devenir une compagnie européenne et non plus seulement franco-néerlandaise.**
- Combattre plus intensivement les flibustiers du transport aérien européen, juridiquement et politiquement, pour que la concurrence puisse enfin s'exercer dans le respect de règles communes (les règles sociales doivent enfin être harmonisées sans régression et respectées, ce qui n'est vraiment pas le cas aujourd'hui !).
- Faire de même avec les compagnies du Golfe et celles des pays émergents (mais ne nous leurrons pas si cela aboutit, cela ne sera pas avant longtemps !).
- Ne pas rechercher « à tout prix » l'augmentation de parts de marché. Lufthansa en fait pour l'instant les frais avec ses acquisitions de BMI et d'Austrian qui sont de véritables boulets.
- Mieux vendre les ponts principaux des avions tout cargo et continuer le redressement du Fret (les mesures prises au cargo devraient réduire de deux tiers les pertes futures à 145 M€).
- Simplifier les produits et clarifier les tarifs (notre offre court et moyen-courrier doit encore être rendue plus pratique et facile).

J'estime qu'il y a des réserves de compétitivité inexploitées par lourdeur culturelle. Il faut préférer des évolutions de notre façon de

travailler à de trop faciles mesures d'augmentation des charges de travail accroissant la productivité. La Direction Générale reste trop isolée dans sa tour d'ivoire. Les blogs et les « visites d'État » sur le terrain n'y pourront rien changer. Trop de retenues prudentes dans la parole et de travestissement du concret quotidien font obstacle à la réalité des situations et des sentiments (voire des ressentiments). Il faudrait vraiment que nos patrons fassent des stages dans les unités opérationnelles ou de support et révisent leur management basique. Ils seraient vite convaincus, que les choses qu'ils nous imposent ou la culture qu'ils instillent sont trop souvent inutiles, fatigantes et coûteuses. **Les cadres travaillent trop pour satisfaire leur hiérarchie avec des tâches parasites.** Cela les détourne de l'essentiel de leur mission : leur présence avec et au service des équipes

pour satisfaire les clients externes et internes. Pour cela, la liberté d'expression de l'encadrement et la latitude d'organiser le travail devraient être assouplies. J'ai conscience de malheureusement me répéter mais les progrès dans ce domaine restent infimes !

Sans caricaturer les plus petites entreprises, certaines de leurs idées pourraient s'appliquer dans nos grosses structures.

Il faut que l'entreprise ne se contente pas d'ajuster « à la marge » sa stratégie.

Les décisions vont dans la bonne direction mais restent insuffisamment ambitieuses. Le métier continue de se mondialiser. L'environnement géopolitique sera toujours plus fragile et imprévisible. Il faut sortir de la routine intellectuelle et savoir oser pour préserver nos emplois et nos conditions de travail. Être attentifs au devenir du marché, aux attentes

des clients pour inventer rapidement des réponses adaptées. Ne plus faire l'erreur de s'enfermer dans les certitudes d'un modèle présumé omnipotent et pérenne. L'avenir du réseau européen n'est pas définitivement perdu. Qu'attend-on pour développer des points à points compétitifs entre les régions françaises et l'Europe ? Il faut poursuivre sans a priori les réflexions sur le développement du low cost au sein du groupe.

L'économie européenne est asthénique et l'euro s'affaiblit face au dollar. Même Lufthansa se met à souffrir ! Personne ne doit s'illusionner, malgré de bonnes tendances des réservations, une réactivité salubre du Groupe sur ses coûts et une adaptation stratégique rapide tant en passage qu'en cargo, **il faut se faire à l'idée que cette crise sera longue.**



PRATIQUES ILLICITES DES COMPAGNIES À BAS COÛTS

Pour les aéroports de province qu'elle dessert, les exigences de Ryanair s'apparentent à un chantage. Une fois que les infrastructures en place rendent dépendantes les régions à leur desserte aérienne, cette compagnie impose des rallonges aux aides marketing fictives déjà faminesuses qu'elle rackette. C'est un comble que le Président de Ryanair, chanteur cynique et caricatural de l'ultra libéralisme bâtisse le succès de son entreprise sur le pillage des deniers publics. A coût de subventions grossièrement maquillées et de tarifs préférentiels discriminatoires à notre encontre sur l'assis-

tance et les redevances, il fait sa marge sur le dos des contribuables français. Faisant fi des règles d'une concurrence loyale, c'est par centaines de millions d'euros que la Nation soutient ce patron socialement voyou. Les Cours des Comptes Régionales condamnent sans appel ces pratiques régulièrement jugées illégales et certaines régions trouvent désormais la note un peu salée !

Ryanair fait de la provocation médiatique et contre-attaque en portant plainte sur les aides publiques diverses dont auraient selon elle bénéficié les compagnies majors traditionnelles européennes.



Notre Compagnie s'est légitimement lassée des attaques calomnieuses de Ryanair. Il faut obtenir que la justice européenne oblige ce concurrent indélicat à indemniser le lourd préjudice subi par les compagnies traditionnelles. Il faut aussi que les passagers trompés par la publicité mensongère de Ryanair soient dédommagés.



SYNDICALISME

Face à la mondialisation, pour obtenir des compromis gagnant-gagnant avec notre Compagnie, il faut être fort donc unis. Une culture de négociation d'accords basée sur un dialogue constructif est à privilégier par rapport à celle de l'affrontement systématique, désuet et stérile. Une stratégie syndicale contractuelle et réformatrice n'empêche pas d'être un rempart efficace contre les reculs sociaux et contre l'adversité. Nous croyons que l'entreprise a aussi une utilité publique et un rôle social. Nous veillons à ce que les accords de méthode se traduisent bien en actes.

Pour l'encadrement, la seule façon de défendre ses intérêts est d'être solidaire au sein d'un syndicat réaliste et proche de ses préoccupations. Il faut lutter contre l'individualisme aux bénéfices toujours temporaires. Aucune carrière n'est à l'abri d'aléas. En cas de litige, un salarié, n'a que son organisation professionnelle comme recours. Il est responsable et efficace d'être solidaire sans attendre d'en avoir personnellement besoin. L'exemple de l'unité efficace des PNT le démontre : **c'est en votant, en adhérant, voire en militant que vous protégez au mieux vos droits de salariés.**

Les professions de foi des candidats à l'élection des représentants des

salariés au Conseil d'Administration d'Air France sont disponibles sur le site www.jevoteenligne.com/vote/airfranceca.

Par ailleurs, il serait utile qu'enfin, les syndicats sachent dépasser leurs divergences et leurs surenchères pour s'allier afin de mieux défendre nos intérêts.

Les salariés ont le droit d'être exigeants sur le rapport qualité/prix des prestations proposées par le Comité Central d'Entreprise. Une saine gestion des œuvres sociales du CCE passe par une profonde réforme de cette institution qui nécessite une gouvernance collective « d'union syndicale » la plus large possible.

07/06/2010

Pour télécharger cette lettre ou vous abonner à la diffusion électronique d'ICARE, connectez-vous à : <http://icare.cfecgcaf.fr>
 Pour tous commentaires, informations, suggestions ou questions, connectez-vous à : <http://contact.icare.cfecgcaf.fr>

Pascal Mathieu
 Administrateur
 représentant l'encadrement