



Icare

N° 17 Mai 2010

Informations et commentaires de l'administrateur représentant l'encadrement

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



CARGO

Un point très complet de Florence Parly, la Directrice Générale Cargo est venu compléter et actualiser les débats sur le fret, tenus lors du Conseil stratégique d'octobre dernier.

En 2009, l'activité du fret aérien mondial s'est effondrée : - 12 % en volume et - 25 % en chiffre d'affaires. Pour Air France - KLM, la chute de recette a été encore plus importante (- 30 %) et la perte opérationnelle devrait être d'environ 450 M€ dont la moitié due à l'activité « tout cargo ».

L'activité est encore 15 % sous son niveau de 2007 !

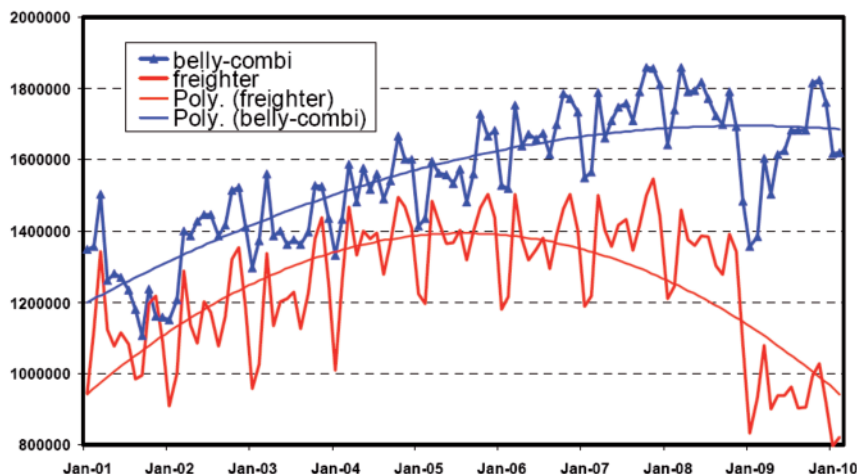
Le contexte général est connu : baisse de la demande, surcapacité notoire générée par le grand volume des soutes des avions modernes, flux de trafic volatils et déséquilibrés (les passagers font des allers-retours, pas les colis !), faibles barrières pour les nouveaux entrants, exportations françaises « à la traîne » et pression des concurrents asiatiques. Mais le principal handicap est que les opérateurs de cargo aérien sont en position de faiblesse face aux transitaires et intégrateurs (comme les producteurs face à la grande distribution !). Le métier du fret est donc non seulement complexe mais aussi très exposé.

Mais il y a une certitude : le transport aérien de marchandise a de l'avenir car il y a une demande. Cela justifie pleinement la poursuite de ce métier.

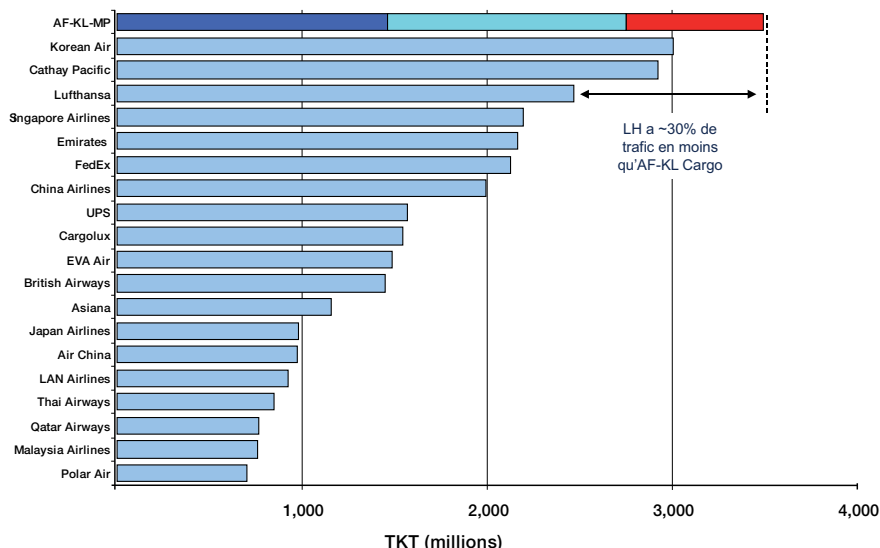
Face à la crise sans précédent, la première riposte de sauvegarde a été une diminution drastique de l'offre. Cela a été fait en réussissant à maintenir la qualité de la recette unitaire. Désormais, l'objectif est de définir rapidement une stratégie de sortie de crise pour « l'autre métier de la Compagnie ».

Au niveau mondial, on constate une

TKO des compagnies AEA (Mln)



Top 20 - Premiers transporteurs de fret aériens mondiaux TKT - Nov 2009 - Fév 2010 ; Source IATA, SLS



mutation inéluctable vers le transport en soute. Les opérateurs « tout cargo » concurrencés par des « baroudeurs du ciel » sont sinistrés. A Air France, le coût de production des soutes est inférieur de 36 % à celui des ponts principaux cargo. Il faut cependant prendre ces chiffres avec réserve car le calcul du prix de revient des soutes résulte de conventions de refacturation interne.

Dix pour cent du fret aérien ne peuvent s'effectuer qu'en avion cargo à cause du volume ou des caractéristiques de ce qui est transporté. Le Président a d'ailleurs réaffirmé que, pouvoir offrir en complément des soutes, des capacités cargo, était un atout commercial essentiel pour Air France. Il y a encore peu de temps, l'entreprise investissait encore dans des B777 cargo. Pour l'instant la Holding a choisi de stabiliser son offre et sa répartition entre le cargo (1/3) et les soutes (2/3). Les investissements sont toujours gelés. **Le modèle va donc progressivement évoluer vers celui de transporteur cargo**

mixte à dominante « soutes » en intégrant Martinair.

Un développement de la politique commerciale basée sur une analyse exhaustive du Boston Consulting Group est en cours. Ainsi, mieux vendre le transport de niche tout cargo est un des objectifs. Par ailleurs, aujourd'hui 10 % des clients du fret (les transitaires et les intégrateurs) représentent 50 % des recettes. Même si cela semble très difficile, prendre directement le contact commercial avec les prescripteurs initiaux devrait être tenté.

L'offre cargo perdurera. Pour cela, des efforts de réactivité de l'exploitation cargo semblent nécessaires pour coller avec les demandes de cette niche.

Il faut que les salariés du fret et en particulier les cadres soient associés à cette révolution tranquille. Les salariés du fret ont su sauver leur activité de la violente crise. Des efforts devraient être faits : simplification de l'organisation, améliorations de process, adaptation de G1XL au traitement du vrac en parallèle de celui

des palettes, interfaces mieux coordonnées avec les autres services de la Compagnie...

Il est vital que l'amélioration de la compétitivité n'induisse pas de pénibilité. Il y a suffisamment de réserve de productivité ailleurs que sur le dos des salariés.

Avec ces mesures, la perte opérationnelle devrait être divisée par deux sur le prochain exercice budgétaire.

Bruxelles a reporté sine die l'annonce du montant des amendes cargo. Il faut espérer que cela présage d'une prise de conscience du gendarme européen qu'il serait mal venu de sanctionner un secteur convalescent pour des intentions de faute qui ne se sont pas traduites par des distorsions réelles de concurrence.

N'oublions pas que le cargo est indispensable pour améliorer la rentabilité des avions transportant des passagers. Le challenge est le développement commercial des soutes et la valorisation du transport « Premium » par avions cargo.



CRISE DES CENDRES VOLCANIQUES

La paralysie totale des vols est un nouveau coup dur pour notre industrie qui, plus que tout autre, est sensible à de nombreux risques exogènes.

La compagnie n'avait vraiment pas besoin de cela alors qu'en mars la reprise semblait se confirmer. La solidité bilanciale d'Air France a permis de passer l'événement sans que le fragile rebond d'activité ne soit obéré mais il s'en est fallu de peu que des mesures extrêmes (chômage technique, etc.) ne soient prises.

La mobilisation des salariés a permis d'atténuer les conséquences pour nos passagers en souffrance. De manière générale, les témoignages de nos clients montrent qu'ils nous en sont gré. Une nouvelle fois, l'aspect relation humaine de notre métier de service prouve que l'informatique ne peut se substituer aux salariés.

Si la réactivité initiale des autorités ne peut être blâmée, on peut regretter que la réouverture prudente et contrôlée de l'espace aérien n'ait pas été plus rapide. L'inéptie de l'étendue de la zone d'interdiction de vol, basée sur des modèles théoriques, a conduit à une situation ubuesque : une tempête de ciel bleu et des avions cloués au sol !

Le principe de précaution caricaturé à l'extrême, la peur des responsabilités, la fragmentation

des organismes de gestion du ciel européen expliquent les atterroissements qui ont suivi. Heureusement, des compagnies dont la nôtre ont pris l'initiative de casser cet immobilisme. **Espérons que cette nouvelle péripétie permettra d'accélérer l'unification des espaces aériens européens et fiabilisera les procédures d'appréciation des risques pour faciliter des décisions judicieuses concertées.** D'autant qu'en fonction de l'activité éruptive des volcans islandais loin d'être calmée et les aléas météorologiques des crises intermittentes sont à redouter.

La baisse de chiffre d'affaires total a été d'environ 170 M€ sur une petite semaine de crise. En cumulant cette perte de revenus aux coûts variables évités (fuel, redevances, charges externes, etc.) et aux coûts d'assistance aux clients, **les pertes nettes ont été pour l'instant estimées au minimum entre 110 et 140 M€.** La commission européenne donne une première fourchette des dommages subis par l'ensemble du secteur aérien entre 1,5 et 2,5 milliards d'euros. Au niveau mondial, 29 % du trafic représentant 1,2 million de passagers ont été affectés. Si ces chiffres sont confirmés, l'impact négatif de cette crise serait plus important que celle du 11 septembre 2001. Le plus difficile à estimer est la conséquence sur la déjà faible

reprise économique en Europe.

Il est essentiel que l'Europe autorise des aides temporaires directes et ne joue pas une fois de plus les parangons de vertu libérale en chipotant sur les montants alloués. L'État français a l'obligation morale d'accorder des reports de paiement et des allègements de charge. Malheureusement, il est fort probable que ces aides ne compensent que partiellement le préjudice que nous avons supporté et qui doit être affiné avec des analyses plus précises et les données comptables.

Il ne faudrait pas que Bruxelles « s'amuse » à soutenir des indemnisations indues réclamées par des passagers alors qu'il s'agit à l'évidence d'un cas de force majeure et que la Compagnie a déjà fait le maximum pour ses clients.



AMADEUS

L'augmentation de capital d'Amadeus sera allouée dans sa totalité à la réduction de la dette nette (3,5 milliards d'euros) de cette entreprise. Son bilan sera ainsi plus présentable. L'offre publique de vente associée permettra aux actionnaires actuels de récupérer du cash et de valoriser leur participation dans leurs propres comptes.

Malgré l'instabilité actuelle des marchés (crise grecque, etc.), la transaction s'est passée dans de bonnes conditions. Les sommes en jeu sont finalement dans la fourchette haute de ce qui avait été initialement escompté. Cette opération est particulièrement intéressante et vient fort à propos. **Elle rapportera au total près de 200 M€ de trésorerie à Air France.**

L'équilibre des actionnaires ne sera pas bouleversé. La participation d'Air France passera de 23,1% à approximativement 15%. Celle de Lufthansa tombera de 11,6% à 7,6%. Air France n'a vendu qu'environ 15% de sa part. La baisse de la participation vient donc essentiellement de l'effet de dilution de l'augmentation de capi-

tal. Ce « bijoux de famille » n'a donc fort heureusement pas été bradé.

L'actif de la Holding va s'en trouver renforcé par la juste valorisation de sa quote-part dans Amadeus qui représente 943 M€. La qualité du bilan du Groupe Air France s'en trouve renforcée. Le ratio d'endettement va notamment s'améliorer grâce à la baisse de la dette nette et à l'augmentation des fonds propres.

Le compte de résultat de l'an prochain bénéficiera également de cette opération exceptionnelle. L'activité d'Amadeus a le vent en poupe. Ce GDS (système de réservation global) propose des solutions informatiques à la plupart des compagnies aériennes mondiales. C'est une véritable fabrique de profits qui a rapporté à notre Compagnie près d'un milliard d'euros. La pompe à cash ne semble pas tarie et on peut raisonnablement espérer que, régulièrement, elle contribuera positivement aux résultats de notre entreprise. **Cette réussite repose la question de notre faible intégration verticale. On sait que le transport aérien est le maillon le**

moins rémunérateur de la chaîne de création de valeur. La prise de parts de capital dans ADP, chez les avionneurs ou autres partenaires devrait être étudiée pour à la fois mieux profiter des bénéfices qu'ils génèrent et aussi influencer leurs stratégies.



DIVERS

Le matin du Conseil, le Ministère de la Défense annonçait avoir isolé la trace de l'émission de la balise de détresse dans les enregistrements faits par un sous-marin nucléaire il y a plusieurs mois. Une troisième phase va donc démarrer sur une zone crédible, puisqu'au centre de la surface des dernières recherches qui n'avaient malheureusement rien donné. Dans un environnement marin hostile (reliefs, pression, corrosion), il faudra encore localiser l'épave puis les enregistreurs de vol et réussir à décrypter leurs informations. **L'incertitude est un fardeau de plus pour les familles des victimes. L'absence de causes rationnelles connues est difficile à supporter pour l'ensemble des salariés d'Air France et plus particulièrement les navigants.** Espérons que ce rebondissement se conclura par la connaissance des faits qui ont conduit à ce drame.

Corolaire de cette tragédie, des rumeurs infondées mettent en cause l'entretien des sondes alors qu'aucun scénario n'est à ce jour objectivement et scientifiquement prouvé. Les futures batailles d'experts et les procès en responsabilité risquent d'être longs et durs.

• **L'influence de Skyteam s'étend en Asie.** Notre alliance prend le leadership en Chine avec les accords passés avec China Eastern et China Southern. Ces succès sont fondamentaux car

l'avenir du transport aérien se jouera dans cette partie du Monde.

• L'euro s'affaiblit par rapport au dollar. L'économie européenne est bouleversée par la crise grecque qui risque de s'étendre. Pour les entreprises, emprunter afin de financer les investissements devient de plus en plus cher. Le prix du kérosène a atteint un plus haut niveau depuis octobre 2008 aux alentours de 90 \$ le baril pour redescendre aujourd'hui aux alentours de 80 \$/bl. Dans ce contexte, Le Conseil d'administration devrait revoir ses prévisions budgétaires et l'adaptation de sa stratégie. Nos couvertures carburant et change restent-elles adaptées ? Bonne nouvelle, la dette nette a moins augmenté que prévu et les engagements sont bons.



• Lufthansa a fait état d'une perte plus élevée que prévu en raison des difficultés de deux de ses filiales, Austrian Airlines et BMI.

• Les compagnies américaines traditionnelles sont en pleine recomposition. Aux États-Unis, ces opérations sont de véritables fusions-absorptions alors qu'en Europe la consolidation se traduit par des unions qui conservent les identités des compagnies d'origine. La lutte contre les low costs se fait en réduisant les coûts par effet de taille et grâce aux synergies induites. **Cela ne va pas sans conséquences humaines et sociales dues aux réductions d'effectifs.** Dans la foulée de la rupture de sa négociation de fusion avec US Airways (qui se retrouve complètement isolée), United Airlines est sur le point de fusionner avec Continental. Sous réserve d'accord des syndicats et du Département de la Justice américain, l'opération, faite par échange d'actions, donnera naissance à une nouvelle United au chiffre d'affaires de 29 milliards de dollar, forte de près de 700 avions et 87 000 salariés. Cette concurrente sera leader mondial en termes de passagers et troisième en chiffre d'affaires derrière notre Holding et Lufthansa.

• Flying Blue, lancée il y a cinq ans, en fusionnant les programmes de fidélité d'Air France et de KLM est un succès. Le nombre d'adhérents

est passé de 10 millions à 18 millions avec une bonne part de clients internationaux.

• Bien que le Fonds Monétaire International relève ses prévisions de croissance moyenne mondiale, la zone Euro stagne à 1 %. Le flux des

capitaux déstabilisants, les spéculations sur les changes et la fragilité des finances publiques des États développés rendent très fragile les perspectives de reprise. Le restockage des entreprises a donné un espoir mais le fort taux de chômage et l'insignifiante progression des salaires

freinent la consommation des ménages. **En Conseil d'Administration, nous sommes de plus en plus nombreux à demander des adaptations stratégiques plus fermes.**



GOVERNANCE D'ENTREPRISE ET ADMINISTRATEURS SALARIÉS

Le Conseil d'Administration participe à la détermination de la stratégie de l'entreprise et en contrôle la mise en œuvre.

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'entreprise 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. 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, 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 tou-

jours 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'expression, 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.**



05/05/2010

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