



CONTACT

Bulletin d'information de l'administrateur
représentant les salariés CGT et Ugict-CGT

Pascal ZADIKIAN
Administrateur salarié
Elu CGT et Ugict-CGT
contact.adgroupeAF@yahoo.fr

Octobre 2011 - n°36

Transformation des organisations et nature de l'alignement

Il n'est question ces derniers temps que des commentaires concernant la santé de la Compagnie. Tribunes libres d'analystes financiers et « débats ouverts » entre experts économistes par médias interposés se succèdent selon des étapes logiquement ordonnées. Afin de ne laisser planer aucun doute sur l'objet du litige, cette campagne doit aussi se lire sous l'angle de la sensibilisation du personnel et des syndicats d'Air France sur les mutations en cours au niveau macroéconomique, dans le cadre bien compris de la globalisation marchande – d'où l'initiative du 5 septembre prise par le Directeur Général qui a convoqué les organisations de représentation des salariés. Cette réunion a depuis rencontré un vaste écho médiatique. L'adresse vis-à-vis de l'extérieur doit être éclairante et ne laisser prise à aucune équivoque.

Dans le monde selon Goldman Sachs, le corporatisme financier regarde Air France comme la « Grèce » du transport aérien européen. Le Groupe AFKL et plus particulièrement la Compagnie française « cumuleraient tous les handicaps ». Pour les agences de notation le titre AFKL n'est rien d'autre qu'un objet spéculatif bien identifié. Ces sociétés financières ont partie liée avec les fonds spéculatifs, les « hedge funds » qui agissent toujours en bandes organisées. Profitant de la faiblesse du cours, ils se hissent à l'intérieur du capital de la proie « devenue bon marché », de manière à étendre leur influence. Leur but est d'imposer à leur prise des modalités de « sorties de crise » dictées par leur seul intérêt particulier.

L'avenir proche nous dira si les dispositifs de veille permettant de prévenir les prises de contrôle rampantes grâce aux déclarations de franchissement de seuil seront suffisants pour contenir les raids successifs des fonds spéculatifs et écarter tout risque d'OPA hostile. Malgré la transparence promise après le grand plongeon de 2008 les fonds spéculatifs

continuent d'échapper à tout contrôle démocratique. Alors que le spectre de la récession est agité pour justifier de profondes restructurations dans notre pays, ils continuent d'amasser un trésor de guerre considérable qu'aucune institution en place ne leur conteste laissant libre cours à leur formidable potentiel dévastateur.

La « rétrogradation d'Air France » illustre jusqu'à la caricature le niveau de domination atteint par les marchés financiers sur l'économie réelle. Depuis son point culminant en 2007 à 38 €, la valeur du titre n'a jamais été aussi basse, très loin de son cours d'introduction de 14 € en 1999. Autour de 5 € l'action, le Groupe « vaudrait » tout juste 1 600 millions €, prix de cinq A380, alors qu'il compte une flotte de 609 avions dont 593 en exploitation, et qu'il dispose de liquidités de 3 900 millions € et de plusieurs lignes de crédit disponibles pour un montant de 1 850 millions €. Les capitaux propres s'établissent au 30 juin 2011 à 6 590 millions € et les dettes financières nettes à 6 040 millions €. Quant au gearing – niveau d'endettement par rapport aux fonds propres – il s'élève à 0,92 contre 1,08 au 30 juin 2010 et 0,85 au 31 mars 2011.

Les marchés exigent un changement radical de cap et des mesures de nature à « les apaiser ». Selon la presse : un plan de rigueur d'envergure pourrait être lancé avant la fin d'année à Air France dont la communication portait pour l'instant sur « un plan d'action pour faire face à la situation ». Cette rumeur qui enflait depuis un certain temps a été confirmée par le management interpellé sur ce point lors du Conseil d'Administration du 21 septembre.

>>>>>> Fusion recherche structure

L'ancienne Compagnie nationale poursuit une mutation à marche forcée. Le mouvement s'opère depuis l'ouverture du capital en 1999 selon une progression graduée. A des moments clefs, les aléas économique-politiques ont pu jouer un rôle déterminant dans le programme de transformation en cours de la Compagnie Nationale Air France en une « entreprise comme les autres », c'est-à-dire en la simple filiale d'une S^{te} holding. L'ébranlement vient de loin et se décèle un peu partout dans le paysage.

La crise de 2008 fait date dans le déplacement du centre de gravité de l'économie mondiale. Une lame de fond inexorable pousse à la mise en concurrence frontale des modèles de développement économique. Le trafic se déplace vers les pays émergents. Tandis que les marges les plus élevées sont du côté de l'Amérique du Sud, le Moyen-orient – passé devant l'Asie Pacifique – affiche un niveau d'activité insolent. C'est donc dans une logique de déclasserment du vieux continent et non sous le prisme formaté de l'information financière « pertinente et fiable » que doit s'examiner la charge portée contre le transport aérien européen intercontinental et la dépréciation continue – à leur « fair value » – des titres AFKL (-60 %), IAG (-39 %) et LH (-27 %). Concernant Air France d'aucuns désignent du menton le système social français, l'estimant « trop coûteux et peu attractif », allant jusqu'à s'indigner du « poids de l'Histoire » (référence au mode de financement de la protection sociale) qui pèserait sur les résultats d'Air France et qui serait l'unique trait d'union de ce « mauvais classement »...

De là l'idée du « nouvel élan », distillée avec habileté dans les médias, selon laquelle l'absorption des deux compagnies par la holding apporterait une « meilleure cohésion » et un gain de « temps et d'efficacité »... alors qu'il s'agit en définitive d'approfondir l'intégration avec KLM. Une direction renforcée de Groupe et des services partagés au niveau de la holding, avec à leur tête des responsables qui ne seraient plus d'Air France ou de KLM de sorte qu'ils adopteraient une position plus neutre pour se consacrer davantage à l'optimisation du Groupe – grâce à d'audacieux benchmarks entre les deux compagnies, car des objectifs de résultats seront fixés à chaque entité séparément. La future direction du Groupe pourrait ainsi inclure la direction financière, l'informatique, le « revenu-management », les alliances et tout ce qui tourne autour de

la politique extérieure des compagnies, ainsi que la communication « corporate » ou encore les achats groupés.

Il faudra veiller lors des présentations ayant trait à « l'évolution de la gouvernance » à la forme juridique que pourraient revêtir les branches opérationnelles des « services partagés » dans la refonte des processus. Une vigilance accrue devra s'exercer à l'égard des recommandations tirées des audits et expertises indépendantes produits sur commande par des cabinets extérieurs, à l'instar des études réalisées en 2007 par le Boston consulting Group au Cargo et dans les fonctions Siège et Supports.

Les conditions d'instauration d'un gouvernement d'entreprise supranational, qui « doit permettre de transformer Air France / KLM en une véritable entreprise européenne », soumettant l'autonomie des compagnies et l'indépendance des directions à la mise sous tutelle par le financier des fonctions régaliennes des deux entreprises, sont sujettes à débats. Si les grands principes sont établis et validés par le Comité Exécutif du Groupe (GEC) la répartition des forces au sein des organes décisionnaires se discute toujours. Les arbitrages se poursuivent. Cette transformation des organisations s'accompagnera de la dissociation physique des fonctions de Directeur Général d'Air France et de Directeur Général d'AFKL.

Dans quelques semaines, les Conseils d'Administration seront saisis. Il est prévu que cette structure centralisatrice se mette en place début 2012. Le changement de date de clôture de l'exercice facilitera au cours des prochaines années l'intégration de compagnies au sein d'une holding patchwork à caractère apatride et de dimension globale. Il y a fort à parier que sa raison sociale changera d'identité avec de « nouveaux entrants ». La délocalisation du siège social serait même à l'étude. Certains mentionnent les Pays-Bas, connus pour être un refuge pour les holdings. En attendant, il n'échappera à personne qu'en passant du statut de Compagnie référente du Groupe au rang de filiale satellite, aifrance devra comme ses « consœurs » soutenir la concurrence à l'intérieur de la nouvelle organisation – que pourrait rejoindre Alitalia début 2013 – d'où la multiplication actuellement d'opérations très ciblées d'évaluation des performances d'Air France et de KLM en mettant l'accent sur des comparaisons in situ de coûts de production entre les deux filiales.

>>>>>> Ardoise de notation

Malgré un résultat net bénéficiaire en 2010 grâce à l'opération Amadeus, Air France ne parvient pas depuis 2009 à produire des résultats d'exploitation annuels positifs. Plusieurs raisons à cela. En cause surtout des facteurs indépendants d'Air France. La pression spéculative sur le prix du baril est incessante. La Compagnie continue de payer au prix fort son exposition au séisme japonais et au printemps des peuples arabes. Son marché national est en berne. Notre pays, modélisé par les logiques à angle droit de la BCE – banque centrale de la zone euro – subit de plein fouet les affres de la mondialisation. La France cumule baisse de l'activité économique, chômage de masse, accroissement de la précarité et délitement des classes moyennes. Mais la Compagnie dispose aussi d'atouts indéniables sur le long terme : personnel de qualité, qualifié et mobilisé, réseau développé, leadership au départ de l'Europe, plate forme de correspondances étoffée, coopération commerciale étendue avec SkyTeam, déploiement d'une activité tout cargo à partir de CDG. Les analystes au long cours ont beau jeu de baver de longs réquisitoires contre Air France et les acquis sociaux de ses salariés. C'est leur comportement qui devrait soulever le cœur de l'opinion. Sans légitimité d'aucune sorte, ils dictent leurs choix, attribuent des « notes », des classements qui loin d'être neutres ont de lourdes conséquences pour les salariés – sur leur vie et leurs conditions de travail.

Depuis 2009, la Compagnie a perdu 10 % de ses effectifs. Ce mouvement va continuer. Certains évoquent un coup de vis à la gestion des effectifs sans plan social. Rien n'est moins sûr. Nul ne saurait saisir l'évolution de la conjoncture. Le FMI évoque pour les mois à venir une débâcle financière mondiale que les gouvernements tentent désespérément de retarder en s'engageant de nouveau aux côtés des établissements bancaires. Le doute et l'inquiétude s'installent face à la dégradation économique qui se poursuit. L'instabilité gagne tous les terrains. C'est dans ce contexte d'incertitudes que le management devrait présenter courant novembre un train de réformes structurelles. Pour cela il a été commandé à chaque direction de revoir à la baisse son budget et de présenter dans les semaines à venir son plan

d'augmentation de la productivité de ses services. Pour le management, le dénombrement doit se faire « sans tabou ».

Sous-traitances et filialisations d'activités ne sont pas à exclure, car il s'agira à l'avenir de « produire dans des conditions économiquement et qualitativement satisfaisantes », c'est-à-dire à des conditions fixées unilatéralement par le marché. L'avis de sous-traitance qui frappe des métiers de la VAD et de la Piste annonce la fin de la politique d'Air France en direction des populations les moins qualifiées et souvent les moins favorisées. La double précarisation de l'emploi – interne (CDD, MOE) et externe (externalisation de métiers et d'activités) – serait le prix à payer pour le maintien de l'emploi des personnels en place. Le Code du Travail français n'autorise pas comme aux Pays bas les entreprises à constituer un volant permanent de salariés précaires susceptible d'être renforcé ou resserré en fonction de la conjoncture. Le management ne cache pas son ambition de lancer un débat sur la contractualisation d'un système « dérogatoire ».

Le plan productiviste Challenge 12, la réduction des effectifs et les ventes en nombre d'actifs constituent les mécanismes de base de la grande transformation que connaît la Compagnie. Les outils électroniques inondent les lieux d'activité professionnelle et modifient en profondeur la nature des métiers jusqu'au sens même du travail qui s'en trouve quelquefois altéré. Les « frais de personnel » du Groupe pour l'exercice 2010 - 2011 ont baissé de 101 millions € dont 58 millions d'Air France, soit 1/4 des 200 millions € qui ont servi pour financer le PDV. La part de la flotte détenue en propre a diminué au profit de formules de type locations opérationnelles (environ 34 % avant la crise contre + de 45 % aujourd'hui). Par ailleurs on observe depuis quelques temps de plus en plus d'opérations de lease back immobiliers (Paray, Simulateur, Toulouse Informatique et Industriel, Eole, CMH...). Si la cession d'actifs immobiliers peut présenter a priori l'avantage de permettre à la Compagnie de lever des fonds et de générer du « free cash flow » pour « agir contre l'endettement », il faudra au final rembourser des coûts de loyer supérieurs et des frais financiers supplémentaires.

>>>>>> Le rôle de l'Etat est à redéfinir

Reportée à plusieurs reprises, la commande d'une centaine d'avions a été confirmée. 110 appareils exclusivement long-courrier (60 Airbus et 50 Boeing) rejoindront les flottes d'Air France et de KLM. Cette commande – options comprises – équivaut au remplacement de 83 appareils de 280 à 300 places par 110 avions de 250 à 300 places, soit l'équivalent d'environ une trentaine d'avions supplémentaires. Le premier appareil livré de cette méga-commande sera un Boeing 787-9 Dreamliner de 294 sièges qui arrivera dans la flotte de KLM en 2016. Chez Air France, les quinze quadriréacteurs Airbus A340-300 de 275 sièges pourraient être progressivement remplacés, à compter de 2018, en tout ou en partie par des Airbus A350-900 d'environ 310 sièges, l'aménagement de la cabine n'étant pas encore arrêté. Ces intentions de commandes seront concrétisées avant la fin de l'année par des versements d'acomptes lors de la finalisation des négociations contractuelles, qui ne dépasseront pas 3 à 5 % du montant total. Les livraisons et leur règlement s'étaleront sur environ quinze ans.

J'ai approuvé ce plan de flotte présenté en séance le 21 septembre tout en formulant des réserves. Dans notre industrie la modernisation de l'outil de travail est vitale et cette commande réserve une part intéressante à la croissance. En revanche, le management ne faisant pas appel au marché obligataire, le financement de la commande – au prix catalogue de 12 milliards de dollars sans les options – devra être trouvé en interne, c'est-à-dire par des opérations du Groupe – cessions d'actifs – et/ou par autofinancement – plan d'économies. L'Etat doit tenir son rang d'actionnaire de référence et intercéder dans le sens de l'intérêt national pour financer le développement de la Compagnie française. A l'identique du Moyen-Courrier, le Cargo ne fait l'objet d'aucun investissement. Les mesures d'abattement drastiques de l'offre freighter prises en 2008 sont maintenues. Des discussions sont toujours en cours entre AF/KLM et Rolls Royce au sujet de l'entretien des moteurs Rolls Trent XWB qui équiperont les A350. La Compagnie en aurait fait une condition indispensable. Nous serons fixés au mois de janvier. A l'heure où la DGI entend renforcer sa présence sur les marchés émergents en créant des succursales internationales, la garantie de prendre ce contrat – même si elle ne règle pas les problématiques de délocalisation/filialisation rampante d'une partie de l'outil industriel – est capitale pour

l'activité et les recettes. Le plan de flotte respecterait l'accord de 2003 entre AF et KLM. Certes, mais la grande nouveauté de cette commande est l'interchangeabilité des appareils entre les deux compagnies, qui laisse présager un objectif d'alignement stratégique des produits, des prestations et...

Lancé le 2 octobre de Marseille, le plan Bases Province (BP) ne concernerait plus Bordeaux qui pourrait devenir une base exploitée par Regional. Ce revirement change la donne. La scope clause pratiquée au sein du groupe AF limite à 100 sièges pour CityJet, 110 pour Britair et Regional les capacités des avions des compagnies filiales. L'activité traitée en propre pourrait décliner, à l'identique des autres escales qui composent l'envers du décor Bases Province. Si les syndicats de personnels au sol et de pilotes ont pu tirer leur épingle du jeu pour l'ouverture de la base phocéenne, les conditions d'utilisation des hôtesse et stewards BP sont loin de faire l'unanimité parmi leurs syndicats. Air France a pourtant besoin de personnel pour mener ce plan à son terme. Il n'est pas sûr que la Compagnie trouve 758 volontaires, sans passer par un accord majoritaire. L'embargo décrété sur le chargement des soutes des vols basés, alors qu'il existe des perspectives de déploiement et de recettes de fret sur l'ensemble de la façade méditerranéenne, doit être levé. L'extension du nombre de code share avec des low cost sur le Moyen-Courrier pour servir de feeder configure un risque majeur pour les salariés de Britair, Regional et CityJet. Leur intégration au sein d'Air France est d'actualité.

L'Etat se proposerait d'injecter 10 à 15 milliards € dans les 5 principales banques privées de l'hexagone (source : Le Figaro du 25/09) – comptoirs français de l'internationale bancaire. L'action de l'Etat français exclut les fleurons tricolores, comme Air France dont l'Etat est pourtant l'actionnaire de référence. Un comble à l'heure du « patriotisme économique » érigé en vertu cardinale. Face à la crise d'une ampleur telle qu'elle ébranle le monde, seules la détermination à jeter les fondations d'une nouvelle nationalisation d'Air France et la décision de tourner le dos aux logiques déréglementaires sont susceptibles d'apporter des réponses à la hauteur des défis sociaux et économiques à relever.

Pascal ZADIKIAN
Administrateur de la Compagnie Air France
Représentant les salariés CGT et Ugict-CGT
contact.adgroupeAF@yahoo.fr