



Christian Magne

Représentant des
salariés actionnaires
PS et PNC

N°35, janvier 2011

> « *Bases province* » : *Un projet audacieux*

Le marché moyen courrier croit en moyenne de 4 à 5% l'an. Pourtant l'activité des compagnies historiques stagne, voire régresse. L'explication est simple : dès qu'une compagnie aérienne à bas tarifs s'installe sur une ligne, elle affaiblit ou élimine les compagnies généralistes.

Désormais le consommateur entend voyager bon marché sur les vols domestiques et européens. Cette évolution paraît irréversible.

Sommes-nous condamnés à subir ces attaques, ligne après ligne, sans trouver de parade ?

Non. Il nous appartenait de définir des produits mieux adaptés aux besoins des clients à des tarifs allégés. Le programme *Neo*, lancé il y a un an, a atteint son objectif : enrayer la chute de l'activité moyen-courrier.

Cependant, nos coûts restent deux à trois fois supérieurs aux plus performantes des compagnies low cost.

Le lancement des bases en province est la seconde partie de la « contre-attaque ». Son but est de trouver une nouvelle organisation plus efficace et moins coûteuse.

La moitié des PNC et PNT habite en province. Ils passent beaucoup de temps dans les transports ou à l'hôtel pour assurer leur vol au départ d'Orly ou de Roissy, puis pour rentrer chez eux.

Si l'audacieux projet des bases de province voyait le jour, des équipages volontaires débuteraient leur rotation directement de la région où ils habitent : Bordeaux, Toulouse, Marseille ou Nice.

Ils auraient à effectuer plus d'heures de vol par jour mais, en revanche, ils travailleraient moins de jours chaque mois. Un schéma gagnant-gagnant ? Deux équipages pourraient se succéder dans la journée sur le même appareil, ce qui est quasi impossible avec la réglementation actuelle. Les recettes générées par ces vols supplémentaires, moins coûteux, compenseraient en partie la baisse du prix des billets engagée avec *Neo*.

Le succès des *bases province* garantirait l'emploi des salariés au sol, très menacés aujourd'hui par la fuite des clients et les avancées technologiques. Les besoins nouveaux en effectif « frontline » seraient couverts par de la mobilité interne. Pour

Christian Magne



rapprocher nos *coûts de touchée* de ceux de nos concurrents, l'entreprise envisage, pour les emplois peu qualifiés, de recourir à la sous-traitance.

Les négociations sont ouvertes. Les syndicats ont pris conscience des enjeux, d'autant plus que ce projet se fera tel qu'il est défini actuellement ou sera abandonné.

Pour assurer une activité optimale à chaque base province, quelques lignes seraient reprises aux filiales *Brit'air* et *Régional*. En compensation, Air France leur transférerait d'autres lignes.

La porte de la réussite est étroite. Si ce projet est lancé sans révision de nos procédures et règles actuelles, il aboutira à accroître nos pertes sur le secteur moyen-courrier. Pire encore, s'il démarre sur une base sociale incertaine, il courra à sa perte. Seule une conduite habile du projet, c'est-à-dire une négociation intelligente et équilibrée, nous laissera une chance de reconquérir le terrain perdu.

| Christian Magne



> Tempête de neige

Les salariés du groupe, y compris des volontaires, ont déployé des efforts considérables pour pallier les conséquences des désordres météorologiques. Nos compagnies ont adressé des milliers de messages téléphoniques et autres sms pour prévenir les clients chaque fois que nous pouvions anticiper un retard ou une annulation.

Mais comment réagir aux injonctions d'annulation de dernière minute (et pas toujours justifiées par la météo) de la DGAC ? Comment

| La concurrence s'active

EasyJet lance un billet « Affaires » échangeable.

Vueling, low cost espagnole liée à Iberia, installe une base à Toulouse et à Amsterdam.

Iberia lancerait des vols *Iberia Express* sur un modèle proche des low cost.

Et le TGV continue de tisser sa toile, en France, en Espagne et ailleurs en Europe.

assurer nos prestations si nos salariés et équipages sont bloqués sur les routes ? Si les camions de dégivrant sont frappés d'une interdiction de rouler ? Si des sous-traitants sont défaillants ? Et comment acheminer nos clients vers des chambres d'hôtel si les navettes ne circulent plus ?

Il reste à **repenser la conception et la diffusion de l'information instantanée aux comptoirs d'enregistrement ou dans les salles d'embarquement**, car la plainte des passagers la plus souvent entendue, en toutes les langues, est : « On ne nous dit rien ! ».

Autre sujet de réflexion : **Qui comble le manque-à-gagner et les surcoûts** lorsque la DGAC impose l'arrêt des vols sans nécessité météo ou lorsque les gérants d'aéroports, tel ADP, aggravent une situation tendue par leurs défaillances ? On retiendra, par exemple, que le 23 décembre, le service dégivrage a réduit sa capacité horaire de 30 à 10 avions, sans qu'Air France n'en soit informé.

J'aborderai ces questions lors du conseil d'administration du 9 février.



> Les finances : où en est-on ?

L'économie du groupe s'est largement redressée au cours du premier semestre 2010/11. La dette du groupe diminue, alors qu'elle avait cru durant la crise de 2009. La recette unitaire remonte fortement, pour les billets passager et pour le transport du fret. L'impact négatif des anciennes couvertures carburant s'allège progressivement au fur et à mesure de l'échéance des anciens contrats.

Le troisième trimestre sera en revanche affecté par les surcoûts engendrés par les épisodes neigeux. L'impact représentera plusieurs dizaines de millions d'euros.

Néanmoins, sans nouvel incident, **l'année 2010/11 devrait**

se conclure sur un résultat positif. Ce sera une belle performance, comparée à l'ampleur du résultat négatif de l'année précédente.

Lors de l'examen des résultats semestriels en Conseil d'Administration, **la meilleure rentabilité de KLM par rapport à Air France a de nouveau été discutée.** Ce sujet, déjà abordé, sera approfondi. En première analyse, l'essentiel de cette différence est constituée par des **cotisations sociales et impôts plus élevés en France qu'aux Pays-Bas.** D'autre part, la nécessité pour AF d'être présent dans deux aéroports sur l'implantation parisienne génère des surcoûts inexistantes pour KLM.



| Le conseil d'administration d'Air France-KLM

Air France-KLM est une holding, entité sans effectif. Elle chapeaute deux entreprises distinctes : Air France et ses filiales, ainsi que KLM et les siennes. Air France et KLM disposent chacune de leur propre instance de gouvernance, mais les grandes orientations du groupe sont déterminées par le conseil de la holding Air France-KLM. **Ses quinze membres sont :**

Jean-Cyril Spinetta, administrateur reconduit pour 4 ans en juillet 2010 et renommé président.

Pierre-Henri Gourgeon, DG exécutif, dont le mandat d'administrateur arrive à échéance en juillet 2011, lors de la prochaine assemblée générale.

Trois administrateurs désignés par le gouvernement français au titre de la part de capital encore détenue par l'État français (15,7% à ce jour), messieurs Bruno Bézard, Claude Gressier et Philippe Josse.

Quatre représentants néerlandais, nombre imposé dans l'accord de fusion Air France-KLM : Leo Van Wijk, ex-CEO (Chief Executive Officer) de KLM, vice-président d'Air France-KLM. Frederik Bolkestein, personnalité proposée par le gouvernement néerlandais puis élue en assemblée générale, Peter Hartmann, CEO de KLM, élu lors de la dernière AG. Enfin, Cornelis Van Lede, administrateur indépendant (*).

Quatre administrateurs indépendants (*) français : Patricia Barbizet, Jean-François Dehecq, Jean-Marc Espalioux et Maryse Aulagnon, nouvellement nommée.

Deux administrateurs choisis par les salariés actionnaires (10,2% du capital AF-KLM au 30.11.10) : Christian Magne, pour représenter les PS et PNC et Bernard Pédamon pour les PNT.

(*) *L'administrateur indépendant n'entretient aucune relation avec l'entreprise qui puisse compromettre sa liberté de jugement.*

> La place d'Air France-KLM dans le monde aérien ?

Le transport aérien, on l'a dit souvent, est un univers en perpétuel changement.

- Il y a vingt ans, Japan Airlines était considérée comme un ogre. L'année dernière, cette compagnie est passée à deux doigts de la faillite.
- Il y a dix ans, British Airways était le leader européen. Aujourd'hui, elle fusionne avec Iberia pour conforter sa troisième place.
- Il y a cinq ans, Air France-KLM était

numéro 1 mondial en chiffre d'affaires ; elle a cédé sa place à Lufthansa.

Tout bouge. Aucune entreprise ne peut vivre dans ce monde sans s'appuyer sur ses capacités d'adaptation : développer des stratégies commerciales offensives, investir dans les technologies nouvelles et anticiper les positions de la concurrence.

La combinaison des vols et escales long-courriers de KLM et d'Air France a produit le plus puissant réseau intercontinental d'Europe, voire du monde. Mais la concurrence est rude. **Lufthansa a profité de sa bonne santé financière pour se développer pendant la crise.** La compagnie allemande ouvre des li-

| Amende cargo :



La Commission Européenne a frappé fort en infligeant aux trois compagnies Air France-KLM/Martinair une **amende avoisinant les 340 millions** pour *entente illicite*, à la suite d'une enquête lancée en 2007. Notre groupe étant le *numéro un mondial* du cargo, il est, par voie de conséquence, celui qui reçoit la plus forte amende, celle-ci étant principalement proportionnée au chiffre d'affaires. Le dossier n'est pas totalement clos et on peut prédire que le cout global des diverses amendes ou transactions dépassera 600 millions, soit un montant équivalent à 6000 euros par

salarié du groupe.

Des salariés s'en indignent, certains ayant le sentiment que les dirigeants échappent à une sanction financière.

Ce n'est pas tout à fait vrai. La rémunération de nos dirigeants est variable en fonction des résultats de l'entreprise et l'amende infligée fait mécaniquement baisser leur rémunération.

Quelques éléments pour comprendre comment les compagnies peuvent se retrouver fautives :

Le transport aérien a été construit sur un système autrefois très réglementé où l'entente entre les compagnies était imposée. La déréglementation des années 80, importée des USA, a inversé le système : l'entente passait du statut d' « obligatoire » à « interdit ». Beaucoup de salariés, voire de managers, n'ont pas su rapidement changer leurs habitudes. Une réunion anodine entre dirigeants de compagnies pour évoquer, par exemple, une flambée du prix du carburant ou des problèmes de sûreté face à une menace d'attentat, peut devenir illégale et condamnable, si l'un ou l'autre y tient des propos « interdits » et que personne ne réagit en les condamnant et en quittant cette réunion. Idem pour les échanges d'emails, ou conversations téléphoniques.

C'est pourquoi notre groupe renforce la formation de ses équipes afin qu'elles ne se trouvent plus, malgré elles, dans une situation de ce type.

A noter que Lufthansa ne paiera pas d'amende. Elle bénéficie d'une immunité totale parce qu'elle a, la première, reconnu les faits.

La concurrence se trouve faussée par le *joker* de Lufthansa alors même que l'amende a pour but de garantir l'existence d'une « saine » concurrence ! Un cadeau royal pour la compagnie allemande.

gnes sur l'Afrique. Elle a fortement développé *Star Alliance*, avec United, et domine beaucoup de marchés européens, dont la quasi-totalité de l'Europe de l'est.

British Airways et Iberia devraient accroître leur compétitivité. Leur alliance, *oneworld*, s'est renforcée grâce à quelques ralliements récents.

Les compagnies du Golfe, **Qatar, Etihad et autres Emirates déploient leurs avions sur l'Europe.** EADS leur vend des Airbus et les états européens leur accordent des droits de trafic, sans mesurer le risque concurrentiel pour les compagnies européennes.

Ces compagnies du golfe sont bien placées pour capter les clientèles des villes secondaires européennes. Un provincial qui veut aller en Asie, préférera-t-il monter dans un A320 d'Air France vers CDG, plutôt que d'emprunter un A380 d'Emirates, passant par Dubaï, dans une superbe classe affaire long-courrier, vendue moins chère que la nôtre ?

Des compagnies américaines développent des lignes long-courrier et améliorent leurs produits, jusqu'à maintenant basiques. Ils deviennent, eux aussi, des concurrents plus sérieux.

Enfin, le 14 février marque **l'arrivée de la première compagnie low cost long-courrier** Air Asia X sur Orly/Kuala Lumpur. Si c'est un succès, cela ouvrira la voie à un nouveau modèle commercial.

Ainsi, notre puissance sur notre cœur de métier, le long-courrier, est menacée.

Par ailleurs, deux secteurs méritent toute notre vigilance : les DOM, où la concurrence est forte, et nos compagnies régionales, menacées par les low cost.

Quant au cargo, il est très dépendant du contexte. En 25 ans, l'industrie a reculé en valeur, dans l'économie française, de 21% à 12%. Il ne faut pas oublier que l'industrie constitue le premier client des services, no-



tamment le transport. A cet amaigrissement des exportations, il faut encore ôter des soutes, en temps de crise, le volume des importations qu'on repousse à des temps meilleurs. C'est pourquoi notre secteur cargo a beaucoup souffert en 2008/2009. Les suppressions d'emploi ont été nombreuses et la réduction du nombre d'avions tout cargo continue d'inquiéter les salariés de ce secteur.

L'industrie allemande est bien plus active que la nôtre ce qui explique pour une part que Lufthansa remet en ligne toute sa flotte cargo.

Le pouvoir économique se déplace vers les pays émergents, où la croissance est à deux chiffres. Il faut anticiper les nouveaux besoins et **développer des partenariats**. De ce point de vue, **la création d'une Joint Venture Cargo avec une ou plusieurs compagnies chinoises serait utile.**

La maintenance, quant à elle, se frotte à des concurrents performants : Lufthansa Technik, numéro un du secteur et quelques acteurs très efficaces, comme les fabricants d'équipe-



ments ou de moteurs, eux-mêmes.

Pour conserver, voire améliorer notre place dans ce secteur, nous devons fournir des efforts techniques et commerciaux pour accroître notre qualité et la satisfaction de nos clients.

> Fusions, rachats

British Airways/Iberia : la naissance d'un nouveau géant du transport aérien

Après de longues tractations, **British Airways et Iberia s'unissent** pour former le troisième groupe de transport aérien européen. Il se nommera **International Airlines Group (IAG)**.

Le président sera espagnol et **Iberia pèse pour 45% dans l'actionnariat du nouvel ensemble**. On mesure là les conséquences de l'affaiblissement de BA ces dernières années, celui-ci étant dû, pour l'essentiel, à la concurrence des low cost, nées dans les îles britanniques, mais aussi à celle d'Air France-KLM.

Ces deux compagnies projettent de se porter acquéreur d'une douzaine de compagnies (non listées), dans le but de devenir la plus grosse compagnie mondiale.

Une fois son conflit avec les PNC de BA résolu, IAG s'attend à 400 millions d'euros de gain

d'ici 5 ans, entre les économies prévues et l'accroissement du chiffre d'affaires.

Dès la fusion, **Madrid pourra soulager Londres Heathrow, aéroport saturé**. On peut prévoir que nous nous arracherons les passagers des provinces européennes vers les desti-

nations lointaines et principalement américaines.

SAS à vendre ?

Le conseil de surveillance de Lufthansa a autorisé ses dirigeants à se porter acquéreur de SAS, si celle-ci était mise en vente.

Cette compagnie scandinave est l'une des dernières grandes compagnies européennes à ne pas être liée par des liens capitalistiques

| Dommages aux avions



Les *dommages avion* sont des chocs qui interviennent sur les avions en stationnement, généralement provoqués par les véhicules qui circulent autour. Les frais d'immobilisation et de réparation peuvent être très élevés. J'ai récemment demandé si ces chocs étaient en augmentation. Après exam-

men, la direction m'a assuré que la situation ne s'aggrave pas significativement.

Pourtant, **notre dernier A 380 a été immobilisé trois semaines**. Il s'est fait découper son cône de queue par l'aile d'un de nos A330 !

Un incident qui se chiffre en millions d'euros si on additionne le coût de la réparation et le manque à gagner dû à l'immobilisation.

à l'un des trois grands groupes européens.

Le directeur général de SAS a indiqué que les géants Lufthansa, BA/IB ou Air France-KLM pourraient se porter candidats au rachat de SAS. Encore faut-il que des actionnaires dont les trois états scandinaves choisissent de vendre tout ou partie de leur participation dans SAS.

Virgin isolée

Les fusions encerclent Virgin. La compagnie londonienne de Richard Branson est indépendante des trois alliances bien que 49% de son capital soit détenu par Singapore Airlines,

compagnie de Star Alliance, initiée par Lufthansa. Il serait ainsi cohérent que Virgin soit poussée par la compagnie asiatique vers Star Alliance. Pourtant la presse évoque des contacts entre Virgin et Delta, notre partenaire américain dans Skyteam... Ont-ils une chance d'aboutir ?

On sent bien que Virgin peine à rester isolée. Elle peut difficilement se rapprocher de son principal concurrent British Airways (la commission européenne s'y opposerait probablement). Vers qui choisira-t-elle de se tourner ?

Fusions hors d'Europe

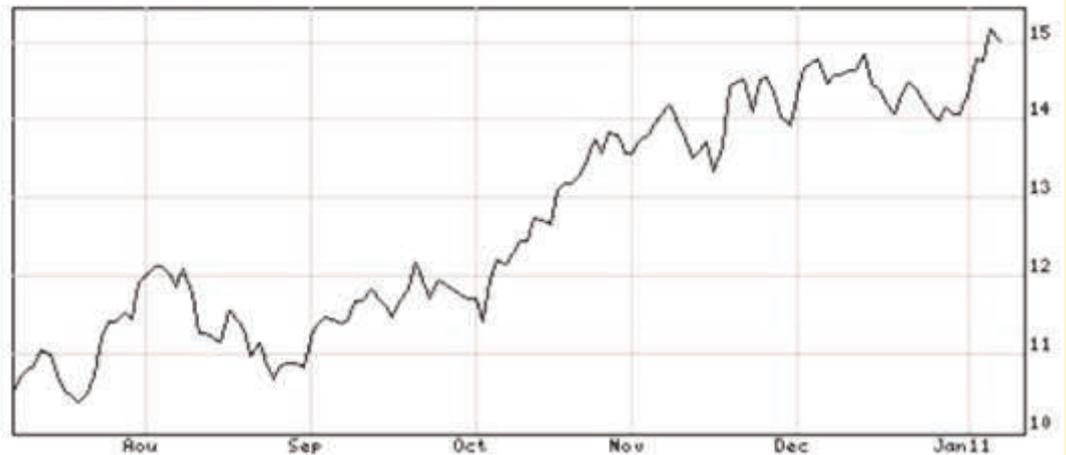
United fusionne avec Continental, et Southwest avec Air Tran aux USA, pendant que le brésilien TAM et le chilien Lan Chile fusionnent en Amérique du sud.

Si notre groupe perd sa position de leader mondial, il sera fatalement soumis aux décisions et stratégies des compagnies les plus puissantes.

> L'évolution de l'action Air France-KLM

Le cours de l'action Air France-KLM a progressé de 50% en quelques mois, passant de 10 à environ 15 €. C'est la conséquence

| Évolution de l'action Air France-KLM



de l'amélioration de nos résultats et de nos perspectives économiques. Dans le même temps, la moyenne des prévisions de cours des analystes (consensus) a grimpé de 13 à plus de 17 €.

Mais le cours de notre action ne dépend pas que de nos qualités et résultats. Les craintes de toutes sortes : risque de conflit, d'attentat, d'épidémie, ou bien celles concernant l'endettement des états ou la fragilité de la reprise, peuvent peser sur les cours.

> Relancer l'actionnariat salarié d'Air France-KLM

L'actionnariat salarié a été introduit à Air France en 1994. Il s'est développé jusqu'à atteindre **près de 20% du capital détenu par les salariés en 2005**. Un pourcentage qui plaçait notre groupe aux toutes premières places de l'actionnariat salarié en France.

Depuis lors, **aucun plan d'acquisition impor-**

tant n'a été lancé et les 20% ont fondu pour atteindre 10,2% aujourd'hui.

La plupart des opérations bloquées sont arrivées à échéance. La remontée récente du cours incite des salariés à vendre tout ou partie de leurs titres. La part de capital dans les mains d'investisseurs étrangers s'accroît parallèlement pour approcher 40%.

J'attends qu'Air France-KLM redonne une impulsion à l'actionariat salarié. En particulier en relançant une **politique d'abondement**, interrompue, en raison de la crise, depuis 2 ans.



> Je suis à votre disposition

Vous pouvez me contacter par l'un des moyens suivants :

Email : chmagne@navigation.com ou chmagne@airfrance.fr

Téléphone : **06 87 21 17 89** (vous pouvez y laisser un message et votre contact)

Davantage d'infos sur mon site navigation.com

> Revue de presse hebdomadaire

Chaque lundi, je rassemble des articles qui se font l'écho des **informations sur notre groupe**, de son environnement concurrentiel et des **évolutions de l'action AF-KLM**. Je donne dans de brefs commentaires un éclairage à ces dépêches parues la semaine précédente.

6 200 salariés reçoivent cette *Lettre/Revue de presse* sur leur écran.

Si vous souhaitez la découvrir, il vous suffit de m'envoyer votre adresse email à :

chmagne@navigation.com

| Christian Magne

Administrateur Représentant les Salariés Actionnaires PS/PNC

Élu avec le soutien de : CFDT, ACAI, Action'Air, élus Union&Expérience,
suppléant François Robardet