

compagnies gardant les fonctions opérationnelles et managériales. Cette nouvelle organisation s'oriente vers une optimisation et simplification par le biais d'un commandement unique, source d'importantes synergies, et d'un CEO COMMITTEE, organe de direction resserré, où les trois dirigeants de la holding, d'Air France et de KLM

siègeront. Elle aura également l'avantage majeur de faciliter l'arrivée de nouveaux partenaires...

Le principe existant : Un Groupe, Deux Compagnies, Trois Métiers devrait perdurer, le nombre de compagnies pouvant évoluer...



Marie RAMON,
Administrateur PNC, élue

ENDIRECT

du CONSEIL D'ADMINISTRATION
Société AIR FRANCE

avril - N°9



Compte rendu du Conseil d'administration

Mais d'ici le 1^{er} juillet, l'entreprise devra user d'une grande pédagogie à l'égard des salariés. Si dans les milieux initiés, la holding et ses deux filiales sont d'une clarté indiscutable, pour le « commun des salariés » c'est une grande nébuleuse. Ce qui entraîne une forme de désintérêt ou pire de méfiance, car associé à un sentiment de peur. Il faudra donc convaincre et ce dans les deux compagnies.

La montée en puissance de la gouvernance de la holding AFKL s'est faite de façon progressive depuis la fusion de 2004, permettant de consolider chaque phase, mais sans impacter réellement le quotidien des salariés. Pourtant à chaque fois, la suspicion était bien présente. Aujourd'hui, ce grand saut vers l'intégration ajoute une inquiétude supplémentaire quant à la perte d'identité de chacune des compagnies. D'autant que le contexte économique propre aux deux entreprises n'est pas de même niveau. Certes, KLM rencontre des difficultés et s'est également lancée dans le plan Transform, mais Air France est « plus malade ». Notamment sur court et moyen-courrier, où les pertes s'accumulent, et pour cause ! Réseau beaucoup plus dense, victime d'une double concurrence, low cost et TGV, il est forcément plus impacté en termes économiques et financiers. Le dire est important car si l'on veut raisonner Groupe, ce qui est une nécessité pour consolider notre position, il est dangereux de jeter l'opprobre sur telle ou telle compagnie et opposer les salariés entre eux. KLM, au moment de la fusion en 2004, était une des compagnies les plus endettées, générant le moins de cash flow. Rencontrant de lourdes difficultés, 4 500 postes avaient été supprimés. Là aussi, il a fallu beaucoup de pédagogie pour passer au-delà et se concentrer sur l'essentiel : l'intérêt des deux entreprises à se rapprocher pour donner naissance à un des plus grands opérateurs européens. D'autant qu'isolées, l'avenir des deux compagnies était et serait compromis. Il faut donc capitaliser sur les atouts propres à chacune des compagnies et leur complémentarité en jouant l'équilibre et non rentrer dans des benchmark culpabilisateurs. KLM et Air France ont chacune une histoire, une culture, respectons les pour en créer une nouvelle.

Marie RAMON,
Administrateur PNC, élue

ACCORD PNC

Lors du Conseil suivant la publication des comptes du premier semestre 2012, le refus des PNC de signer l'accord avait jeté un froid. Le plan TRANSFORM 2015, bancal, n'avait pas réussi son objectif premier et l'adhésion de l'ensemble des personnels aux mesures d'économies n'était pas au rendez-vous. Six mois plus tard, lors de la présentation des comptes annuels 2012, et suite à de longues négociations, le relevé de décisions est ratifié par les trois organisations syndicales représentatives du PNC, les seules à pouvoir s'engager. Les PNC adhérents, consultés par référendum ont approuvé à 80% le texte, l'accord collectif définitif est signé. TRANSFORM est en marche, les PNC continueront à être régis par accord. Quel chemin parcouru !

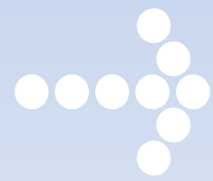
Il aura donc fallu presque un an pour concrétiser cette première phase, et réussir un pari que beaucoup n'auraient pas voulu tenir. De nombreux enseignements doivent en être tirés, tant l'avenir, le contexte, et l'évolution permanente de notre activité rendent indispensable un dialogue social mature. S'il n'est pas question de crier victoire concernant un accord recherchant 20 % d'efficacité économique, un grand pas a été franchi et chaque partie prenante doit en être convaincue.

Le hasard a bien fait les choses, la date de signature, imposée par les délais de mise en place du nouvel accord, correspondait à la publication des comptes annuels en fortes pertes, comme annoncés. L'accord PNC AF a permis d'en atténuer quelque peu l'effet en rassurant tant l'interne que l'externe prouvant, s'il restait à le faire, l'importance du contractuel dans une entreprise de services où l'humain est un facteur clé de la réussite. Signe d'apaisement des tensions, l'acceptation « théorique » devra se maintenir dans le quotidien et c'est à l'entreprise d'y veiller, le redressement voulu et impératif d'Air France en dépendra.

Au-delà de la maison mère, d'autres accords ont également vu le jour mais souvent très peu publicisés. Les efforts sont pourtant conséquents. La base de

Papeete où 90 de nos collègues sont affectés, s'est engagée dans un plan extrêmement lourd, sa survie en dépendait. On peut réfuter l'argument mais les PNC locaux dans leur grande majorité n'ont pas voulu jouer avec le feu, la situation locale ne le permettant pas. Moins loin, les PNC BRITAIR ont ratifié leur texte dernièrement dans le cadre de la réorganisation des filiales régionales et du lancement de HOP ! Là aussi, le deal est accepté. Régional est toujours en négociation. Espérons que comme à Air France, le dialogue puisse s'orienter vers des propositions acceptables pour tous.

S'il est évidemment difficile de rentrer dans des accords d'économies, la conscience de chacun s'est manifestée, avec l'espoir que l'ensemble des mesures, très souvent difficiles, sera à même de nous sortir de l'impasse.



Avenir du Transport Aérien

L'actualité nous apprend hélas à perdre un peu de naïveté et la communication s'en charge également. De nombreuses compagnies européennes confrontées aux mêmes difficultés ont fait des choix différents, externalisation du moyen-courrier, pesant toujours sur les salariés et leurs emplois. Air France a fait un autre pari, mais prévient et s'organise dans l'éventualité de résultats inférieurs aux prévisions et/ou d'une conjoncture toujours aussi néfaste au redressement. Les salariés ne sont pas dupes. Les structures internes au sein du Groupe sont créées, chacune aujourd'hui dans son domaine avec un objectif à atteindre. Soit le tout est probant et les sacrifices de chacun sont payants, soit le marasme se poursuit et le démantèlement de l'activité moyen-courrier prendra corps. La tentative en vaut donc la peine et il est nécessaire d'y croire. Mais les moyens mis en œuvre en adaptant sans cesse l'activité au gré d'une demande en évolution permanente seront-ils suffisants ? Air France sera-t-elle en capacité de faire le grand écart en se positionnant sur l'ensemble des segments ? Ou assisterons-nous, en France comme en Europe, à la découpe du transport aérien, où le court et moyen-courrier seront l'apanage de filiales et de compagnies à bas coûts, les compagnies généralistes restant maîtres sur le long-courrier ? Et encore... L'annonce récente de LUFTHANSA qui envisage, parmi plusieurs options, la création d'une compagnie low cost sur l'Asie du Sud-Est fait froid dans le dos.

Si le développement du modèle low cost a permis, il ne faut pas le nier, une seconde démocratisation du transport aérien en créant une offre supplémentaire, il induit dans l'esprit de beaucoup une référence, faussant le prix réel du service offert. Les pratiques déloyales et le dumping social associés étant oubliés, évidemment. L'Europe a largement contribué à cet effet en fermant les yeux durant de longues années, les ouvrant timidement aujourd'hui. Après l'action dévastatrice du low cost sur court et moyen-courrier, les compagnies généralistes se retrouvent également, pour partie, en action défensive sur long-courrier. Seront-elles à même de rester leader sur ce terrain ou devront-elles, pareillement, abandonner tout un pan de leur activité et se concentrer sur une clientèle haut de gamme, elle aussi happée par des compagnies dont les moyens d'investissement nous font pâlir d'envie ?

C'est donc aux politiques, et principalement européens, de prendre conscience qu'un secteur aussi vital que le transport aérien doit mériter une attention toute particulière.

Face aux mastodontes du Golfe, aux compagnies américaines qui ont retrouvé une santé financière au prix de douloureuses conséquences sur l'emploi, à celles des pays émergents, aux compagnies low cost, les compagnies généralistes européennes souffrent. Le développement annoncé du transport aérien laisse pourtant la place à de nombreux opérateurs, reste à savoir quelle

place veut-on lui donner en Europe ? La jungle juridique et fiscale, le poids de nombreuses taxes ainsi qu'une politique trop tournée vers le consommateur en oubliant les salariés, ne peuvent être que nuisibles en termes d'emplois, et contributives à la poursuite des difficultés économiques dans lesquelles nous sommes englués aujourd'hui. L'ancien directeur de IATA avait déjà tancé l'Union Européenne sur ce point.

S'il revient aux compagnies et à leurs dirigeants d'adapter la stratégie au marché, de se positionner sur les marchés en croissance, d'innover pour attirer une clientèle extrêmement courtisée, d'assurer financièrement la pérennité de leur activité et de rentabiliser leur outil de production, tout ne dépend pas de leur seule initiative. S'il n'est pas question de se cacher derrière ces propos en rejetant

sur « l'extérieur » tous les maux de cette industrie, c'est bien d'une responsabilité partagée dont il s'agit. Au même titre que les salariés sont demandeurs de moyens pour offrir un produit et un service de qualité, les entreprises doivent avoir les moyens de développer leur activité et à travers elle les emplois. Le transport aérien est un secteur peu rentable, après des années de lourdes pertes, les bénéficiaires de l'ensemble des compagnies semblent ridicules au regard du chiffre d'affaires, signe de fragilité évident. C'est pourtant le vecteur premier de la mondialisation des échanges de biens et de personnes, mondialisation tant vantée aujourd'hui. L'Europe a su se doter d'une industrie aéronautique de pointe, autant faire en sorte que les compagnies européennes en soient les principales clientes...



Holding et Gouvernance

L'annonce du départ de Jean-Cyril SPINETTA, PDG d'AFKL, a surpris tout le monde, tant le secret a bien été gardé. Les lecteurs de la Tribune ayant eu la primeur, les passagers ont pu au moins informer les PNC, cela a l'avantage de créer du lien...

Initialement prévu lors de l'Assemblée Générale de 2014, Jean-Cyril SPINETTA a souhaité « passé la main » dès l'été 2013 considérant le moment propice. Le plan TRANSFORM 2015 est engagé. Les finances de l'entreprise entament un léger redressement lié aux premières mesures d'économies, mais surtout la holding AFKL, réorganisée, prendra son envol à compter du 1^{er} juillet ; démarrer cette nouvelle étape du Groupe avec l'équipe en charge de la diriger dans le futur lui a donc semblé légitime.

Ainsi Jean-Cyril SPINETTA et Léo VAN WIJK ont exprimé leur souhait de quitter définitivement leurs fonctions exécutives de l'entreprise à cette date. M. SPINETTA quittera également ses fonctions d'administrateur AFKL, M. VAN WIJK poursuivra son mandat.

Alexandre de JUNIAC devient PDG du groupe AFKL, Peter HARTMAN sera le vice-président du Conseil d'Administration d'AFKL.

Frédéric GAGEY devient PDG de la filiale Air France, Camiel EURLINGS Président du Directoire DG de la filiale KLM.

Une page se tourne. Le conseil a rendu hommage à l'action menée tout au long de ces 15 dernières années par Jean-Cyril SPINETTA, initiateur de la fusion d'AF et de KLM, fusion qui allait préfigurer la consolidation du transport aérien européen. Le conseil a validé la nomination de Frédéric GAGEY qui aura la lourde tâche de mener l'entreprise dans la voie du redressement dans un environnement pour le moins chahuté et de faire adhérer l'ensemble des salariés à cette nécessité.

Les travaux de réorganisation du Groupe sont presque achevés mais seules les grandes lignes en sont connues : intégration des fonctions stratégiques (finance, passage, commercial, cargo, informatique, maintenance, ressources humaines) des deux filiales avec une direction commune, les