

« ON NE RESOUT PAS UN PROBLÈME AVEC LES MODES DE PENSEE QUI L'ONT ENGENDRE. » ALBERT EINSTEIN

Le plan de sauvetage d'AIR FRANCE : TransForm 2015

A grand renfort de communication le PDG a expliqué son plan au Conseil d'Administration (CA), au CCE, aux cadres supérieurs puis à l'ensemble des salariés sur intranet et Internet. Son style est clair et direct.

Un constat sans appel : La compagnie Air France est trop endettée et peu rentable.

- ✓ La dette nette du groupe AF-KL est de 6,5 milliards d'euros dont 3 milliards pour KLM. Pour mémoire la dette nette de LH est de 1,6 milliard et de 0,6 milliard pour IAG (British Airways et Iberia),
- ✓ Le cash flow ne finance plus les investissements,
- ✓ Depuis 2008, résultats d'exploitation négatifs : - 801 M€ en 2009, - 283 M€ en 2010 et - 366 M€ en 2011.

Un objectif ambitieux : redevenir le N°1 mondial en 2016

Le CA AF-KL a fixé 3 objectifs : Augmenter la marge opérationnelle,
Retour à l'équilibre du Moyen Courrier en 2014,
Diminuer la dette nette de 2 milliards d'ici à 2014.

Pour y parvenir, c'est une attaque en règle des coûts, sensée ne pas impacter la sécurité des vols :

- **Réduire la dette en 2 phases** en prenant des mesures conservatoires et en transformant l'entreprise. Cela doit permettre de baisser la dette nette de 2 milliards d'euros en 3 ans.
- **Restructurer le Moyen-courrier** qui perd 700 millions d'euros par an.
- **Les investissements seront revus à la baisse :**
 - **Pour le sol**, c'est une économie de 146 M€ qui est visée avec 46 M€ pour les frais généraux, 40M€ pour la publicité, 60 M€ pour l'informatique.
 - **Pour la flotte**, ce sont 330M€ à obtenir avec des décalages de livraisons d'avions (2 A380, 1 B777 et 2 A320), des annulations d'options d'achats, et un programme en repli.
- **Augmenter les recettes en supprimant le tarif R1 High** (30 M€ de manque à gagner).

L'effort demandé aux salariés :

- **Suppression des augmentations générales en 2012 et 2013** (420 M€).
- La partie fixe des salaires des dirigeants gelée en 2012 et 2013.
- Réduction de moitié des parties variables des cadres dirigeants et supérieurs.
- Réduction des jours de congés, par un dispositif limitant à 3 les jours 'hiver' au lieu de 6. Encore un de ces calculs de coin de table du café du commerce, qui devient **un mauvais coup sur 3 jours 'hiver' dont la productivité espérée est de 1,5 %**. Il aurait fallu que tous les salariés les aient pris régulièrement, et c'est loin d'être le cas, pour que le raisonnement tienne la route.

Méthode et calendrier

Des groupes de travail devront rendre leur copie en juin 2012 pour structurer la démarche du programme de transformation – phase 2 :

- **4 projets métiers** : Moyen-courrier (B. MATHEU) – Maintenance (F. TERNER)
Long-courrier (H. de PEYRELONGUE – E. RACHOU et E. SCHRAMM) - Cargo (F. PARLY)
- **3 projets transverses** : Productivité et efficacité économique (JC. CROS et M. EMEYRIAT)
Produit et client (C HERZOG – AH. BERNARD ET C. BOIREAU) Management et organisation
(A. BRACHET – A. BASSIL et B. LEBEL)

ARRETER L'HEMORRAGIE EST UN REFLEXE SAIN, MAIS CELA NE PEUT CERTAINEMENT PAS GUERIR LE MALADE.

Le nouveau PDG est courageux et volontaire. L'entreprise en a besoin, parce qu'elle est dans une situation très détériorée avec un endettement largement supérieur à celui de 1993, qui avait valu une recapitalisation de 20 milliards... de francs. A ce propos, un intervenant a posé la question de l'aide éventuelle de l'Etat, la réponse a été directe : "J'étais assis sur la caisse de l'Etat, elle est vide"

MÊME ÉQUIPE, MÊMES RECETTES:

- **Les salaires :**

Face à un désastre, nous ne pouvons que constater que l'équipe qui nous a mis dans cette situation envisageait une perte de 740 M€ si elle continuait sa politique entre 2012 et 2014. Elle propose les mêmes recettes : **sanctionner les salariés qui contribuent le plus à l'amélioration des comptes à hauteur de 420 M€** en supprimant les augmentations générales en 2012 et 2013 **alors que nous venons déjà de perdre 1,5 % de pouvoir d'achat en 2011** (augmentations de 0,8 % en avril et de 0,8 % en octobre = 0,9 % en moyenne sur l'année contre une inflation constatée de 2,5 %) **et 1 % en 2010**.

En compensation, nous demandons l'abandon des primes diverses réservées aux dirigeants pendant cette période (stocks options, cumul de salaires par le biais de filiales ou de participations dans des entreprises extérieures).

- **Le R1 High ou "R1 AÏE" :**

Afin de revisiter certains "privilèges" il est décidé de faire la peau au R1 High que nous appellerons le R1 AÏE parce qu'il représente 30 M€ de manque à gagner (il est intéressant de noter que le PDG a fait un lapsus dans sa présentation en parlant de 30 M€ d'économies). *Nous doutons de la capacité de celui qui est à l'initiative de cette décision, de remplir les sièges libérés par de bonnes recettes. Pour la CFTC cela tient du dogme, aussi nous demandons la suppression du "R1 dirigeant", R1 comme retraite chapeau. Cela permettrait à coup sûr d'économiser 30 M€ et de plus cela serait conforme à la décision du CA de ne pas l'accorder au PDG.*

- **Le Moyen-courrier :**

Nous remarquons que nous avons transporté 40 millions de passagers en Europe (y compris la France) en 2011 contre 84 millions pour Lufthansa (soit plus que la totalité des passagers transportés par le groupe AF-KL). Nous l'avons fait avec une recette unitaire d'un peu plus de 11 cts par Siège Kilomètre Offert (SKO), contre près de 13 cts pour Lufthansa. *Ce n'est pas en tentant de bousculer l'utilisation des navigants que nous parviendrons à rééquilibrer ce secteur. Le mal va chercher ses racines dans un programme qui tire la recette vers le bas, doublé d'une stratégie commerciale inefficace.*

L'OUBLI MAJEUR DE CE PLAN : LA REPRISE EN MAIN DES RECETTES COMMERCIALES

A l'évidence ce plan est déséquilibré, parce qu'il ne s'intéresse qu'aux coûts. Ce n'est pas comme cela que nous irons sur la plus haute marche du podium en 2016.

Les recettes commerciales sont indispensables à la réalisation de l'objectif annoncé ; elles sont absentes du plan. Pourtant des progrès substantiels sont réalisables dans tous les secteurs passagers et au fret. Nous devons sortir de la logique du coefficient de remplissage qui diminue nos recettes unitaires et augmente nos coûts.

De plus, ***il est indispensable de remettre à plat les directions combinées avec KLM. Elles ont fait illusion avant la crise, mais elles n'ont pas résisté aux difficultés économiques.*** Nous demandons un audit objectif, vis à vis d'un partenaire qui a toujours vécu de prédation, faute de marché domestique.

Devant le défi herculéen qui nous est proposé, comment peut-on espérer être guidés dans la voie du succès, par la même équipe qui nous a menés dans le mur ?

L'équipe CFTC Groupe AirFrance.