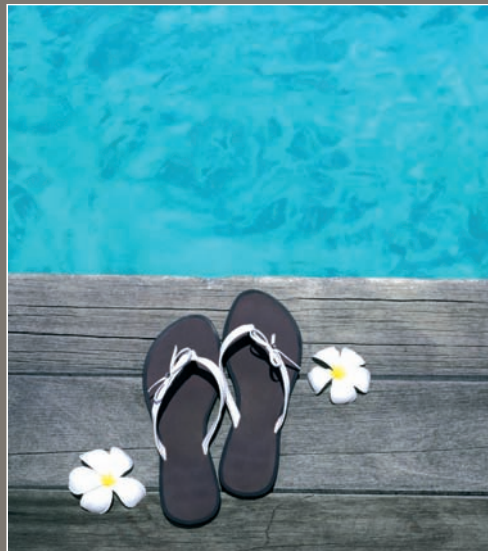




cce.airfrance.fr

# panorama

# MAG



> Le CCE s'engage

Préparer l'hiver...



> Session

Pas de miracle pour l'intéressement



> Le CCE se dévoile

Le CCE fait son salon



panorama **MAG** N°14 / Août - septembre 2010

> Entre vous et nous

- p. 3 L'édito
- p. 4 Les news du CCE
- p. 5-10 Le CCE s'engage  
Préparer l'hiver...
- p. 11 Le CCE se dévoile  
Forum CCE

> Économie

- p. 12-22 Le Dossier eco  
Les résultats
- p. 23-24 Repères  
Double W ou double DIP
- p. 25-27 Session  
Pas de miracle pour  
l'intéressement

# Édito

Chers collègues,

Après des mois d'incertitude pour la pérennité de la Compagnie Air France en raison de la situation économique mondiale, notre Compagnie est à nouveau en capacité de rebondir.

En effet, les résultats opérationnels de ces derniers mois montrent une réelle reprise de l'activité que ce soit au passage comme au cargo. Il est donc grand temps que les personnels puissent à nouveau bénéficier d'une politique sociale à la mesure de leurs efforts.

Par ailleurs, le plan de départ volontaire n'a pas toujours été appliqué de manière responsable, ce qui a généré de gros problèmes de fonctionnements dans certains secteurs de la Compagnie, particulièrement en province.

Côté CCE : la politique d'austérité, engagée par le Bureau, commence à porter ses fruits. Les mesures prises en faveur de notre patrimoine ont permis de satisfaire un grand nombre de familles et leurs enfants.

La situation financière, qui était très dégradée, voire catastrophique début janvier, s'améliore.

Le CCE a renoué une relation de confiance avec les banques, ce qui nous permet d'appréhender l'avenir avec beaucoup plus de sérénité. Tout n'est pas réglé et nous devons, pour réussir à remettre votre CCE sur de bons rails, continuer à le gérer avec énormément de prudence et d'anticipation.

Au mois de septembre, les comptes 2009 seront présentés par le cabinet indépendant MAZARS au CCE, ainsi qu'une prévision pour 2010. Suite à cette présentation, une publication spéciale de Panoramag vous sera adressée afin que vous puissiez enfin avoir une véritable connaissance de la situation de votre CCE.

Sachez que tous les personnels du CCE, des CE et des CIE ont fait cette année un véritable exploit afin de pouvoir vous permettre de partir en vacances cet été. Je souhaite les remercier personnellement de leur implication dans la réussite collective des activités sociales.

J'espère que vous avez tous passé de bonnes vacances ; les équipes du CCE sont, quant à elles, déjà tournées vers les vacances d'automne-hiver 2010-2011.

Jean-Claude Filippi (Secrétaire Général - Elu FO)





"Le Goéland sur le Rocher"

© CCE Air France

## Vacances

Goéland sur le Rocher



# le goéland

Association des Personnes Handicapées,  
familles et amis, de la société Air France

Après Port Aventura en 2009, Gassin en 2008, c'est au tour de la Principauté de Monaco d'accueillir le voyage annuel organisé par **le service Insertion et handicap d'Air France et l'association Le Goéland**. Ainsi les enfants handicapés des agents d'Air France et les adultes ont pu découvrir, pendant trois jours, les charmes du célèbre Rocher et apprécier les joies du bord de mer. Farniente, musée océanographique de Monaco, flonflons et cotillons, et même un gros gâteau d'anniversaire pour fêter les 30 ans de Goéland ... l'émotion était encore au rendez-vous.

## Noël

Arbre de Noël 2010

Nous rappelons que les agents des Opérations Aériennes doivent se rapprocher de leur CE (CE-OA/CE Lignes) pour toutes informations concernant leur Arbre de Noël.

Pour les autres CE, attention, toutes les commandes des jouets se terminent le 15 septembre, dernier délai.

## Promos

Envie de partir à la dernière minute ?

Retrouvez quelques séjours du programme vacances adultes en tarif soldé.

<http://cce.airfrance.fr>

Puis, rendez-vous dans votre CE ou à l'Agence pour une réservation en réponse immédiate.

| Pays   | Ville/Région        | Produit                | Formule  | Tarif de base de / s | Thème  | Durée   | Détail Photos |
|--------|---------------------|------------------------|----------|----------------------|--------|---------|---------------|
| France | Argenteuil-Mer      | Camping Yare Les Pins  | Location | 250 / 385 €          | Séjour | Semaine | ★ ★           |
| France | Bidart              | Camping l'Olympe       | Location | 250 / 600 €          | Séjour | Semaine | ★ ★           |
| France | Biguglia - (Corse)  | Camping San Damiano    | Location | 280 / 504 €          | Séjour | Semaine | ★ ★           |
| France | Canet en Roussillon | Mallou Village         | Location | 320 / 420 €          | Séjour | Semaine | ★ ★           |
| France | Olmeto - (Corse)    | Camping Vigna Maggiore | Location | 280 / 400 €          | Séjour | Semaine | ★ ★           |
| France | Port-d'Albret       | Domaine de Pinastelle  | Location | 208 / 1042 €         | Séjour | Semaine | ★ ★           |
| France | St-Cyr-eur-Mer      | Camping Les Dauphins   | Location | 260 / 835 €          | Séjour | Semaine | ★ ★           |

## Vacances

Vacances adultes printemps 2010

Satisfaction globale : **93,5%**  
Retours questionnaires : **61,2%**  
Evolution satisfaction 2009/2010 : **+ 0,5%**





## PRÉPARER L'HIVER...

Il vous reste comme un goût de trop peu de vacances ? Dans ce dossier, le CCE brosse un aperçu des séjours Jeunes et Adultes proposés pour l'hiver prochain. Dans les villages-clubs et détente du CCE, sous les tropiques ou au ski, l'accent a été mis sur les activités les plus sollicitées : randonnées, aventures, expériences culturelles. La nouveauté de cette rentrée : les jeunes âgés de 16<sup>1/2</sup> ans sont initiés à une autre forme de voyage, l'éco-tourisme. Et c'est au Bénin que le voyage commence. L'intégralité du programme est à consulter sur Panoram@ à partir du 27 septembre sur le site institutionnel <http://cce.airfrance.fr>

En attendant, profitez bien de la saison estivale...

## &gt; Vacances jeunes

### ➤ Séjour maternel :

4-5 ans  
(25/10 au 1/11)

#### Air Pins "Le royaume des tout-petits"

Pour un parent, quand on a un enfant de 4 ou 5 ans, prendre la décision de le laisser partir pour la première fois en structure de vacances, n'est pas facile... Et c'est bien normal. Pourtant soyez assurés que le CCE et ses équipes mettent tout en œuvre pour créer **une ambiance chaleureuse, rassurante et conviviale**.

C'est donc dans un univers à leur dimension, du mobilier aux sanitaires, dans un climat quasi familial, recréé grâce à la présence constante d'adultes à leurs côtés, que les petits vont progresser.

Tous les gestes de la vie quotidienne ainsi que les activités vont se dérouler sous le regard attentif d'un animateur et via le fil conducteur du thème du séjour : le monde magique des lutins et autres lilliputiens. Et bien que l'acquisition de l'autonomie soit l'une des priorités de cette semaine de vacances, votre tout-petit n'est jamais laissé seul face à d'éventuelles difficultés comme le lâchage des chaussures ou le démêlage des cheveux.

Le sourire faisant partie intégrante du séjour, il règne une ambiance des plus lumineuses dans le village d'Air Pins. Une petite bulle de bien-être et de confort, pleine de rires, de jeux, de déguisements, de douceur, de chansons et de comptines...

C'est gonflé de souvenirs, grandi de nouvelles rencontres et bavard de tout un tas d'histoires, que votre petit rentrera à la maison «papa, maman, comme c'était bien les vacances à Air Pins»...



© CCE Air France

### ➤ Séjours à thème :

12 à 17 ans  
(25/10 au 1/11)

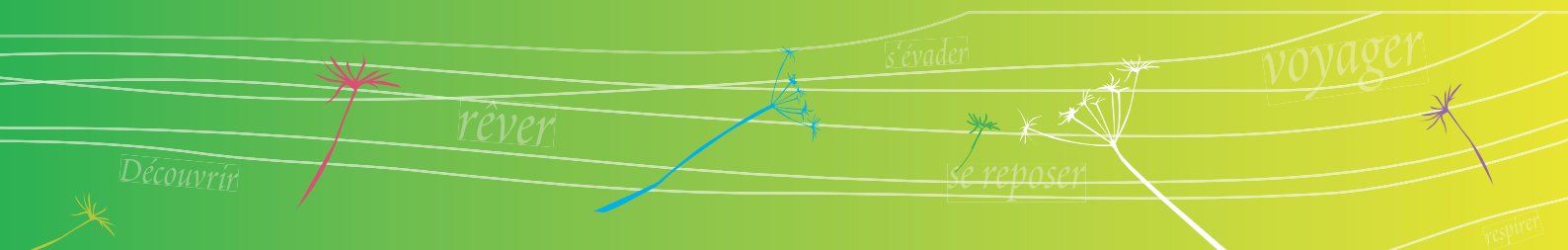
#### Penne-du-Tarn "Eau, air, terre... à chacun son élément"

Il va y avoir du sport au village vacances de Penne-du-Tarn à la Toussaint. Pas moins de cinq activités seront proposées aux jeunes âgés de 12 à 17 ans : spéléologie, escalade, VTT ou encore canoë-kayak... de quoi faire le plein d'énergie pour mieux affronter le 1<sup>er</sup> trimestre scolaire.

**Plein feu sur la spéléologie ! Armés de lampes torches, gants, bottes et casque (obligatoire) top départ dans le ventre de la terre.** Les enfants partent à la découverte de la grotte de Barthasses à Bruniquel et de la grotte du Capucin dans les Gorges de l'Aveyron. Si cette dernière est réputée pour faire partie de l'important réseau de gîtes pour les chauves-souris, elle alimente aussi et encore les contes narrés dans les villages, notamment celui d'un moine capucin qui aurait été transformé en stalagmite par le diable en personne. Une pierre, ressemblant étrangement à une robe de capucin, serait d'ailleurs encore visible à l'entrée de la grotte. A vérifier...

Pour ceux qui préfèrent les plaisirs aériens, **place à l'escalade**. En équilibre, au dessus du plateau des vaches, chacun aura le loisir de tester sa dextérité à graver la paroi rocheuse. Qui arrivera le premier, en haut ? Quant aux amateurs des plaisirs aquatiques, **le canoë-kayak est au programme**. Installé au creux de l'embarcation, équipé d'une pagaie double, il suffit de descendre le plus rapidement possible la rivière et cela en ajustant au mieux sa trajectoire. Crises de rire et sensations fortes assurées.





© Chris - Fotolia



## ➔ Itinérant : 16<sup>1/2</sup> à 17 ans (25/10 au 1/11)

### Bénin "Ecotourisme"

Parce que les bonnes habitudes s'acquièrent tôt, le CCE propose, pour la première fois aux jeunes âgés de 16<sup>1/2</sup> ans à 17 ans, une immersion intégrale dans un village béninois situé au bord du lac Ahémé : Possotomé. Plus qu'une itinérance classique, ce séjour de 8 jours et 7 nuits en partenariat avec l'ONG Eco-Bénin, invite à découvrir "une nouvelle philosophie du voyage : l'écotourisme solidaire et participatif".

En quoi cela consiste-t-il ? Pour Gautier K. Amoussou, coordonnateur national de l'ONG, il s'agit de «développer des services touristiques simples, qui bénéficient avant tout aux communautés d'accueil et qui participent à la protection de leurs ressources naturelles et de leur identité culturelle». Ainsi, les jeunes écotouristes **participent à l'économie du village** en prenant part aux différentes tâches quotidiennes. A commencer par la pêche, principale activité économique de la communauté. C'est en barque, au fill de l'eau, qu'ils apprendront des techniques de pêche respectueuses de la nature et qu'ils écouteront la voix du guide leur conter l'histoire des divinités de l'eau. Puis retour au hameau pour préparer le "dakouin", la bouillabaisse locale : un mélange de poissons cuits au bouillon, bien

assaisonné, dans lequel est versée de la farine de manioc. A déguster avec de la sauce tomate ou du piment...

Outre l'immersion dans la culture vaudou, l'autre activité phare du programme consiste à **planter des palétuviers** dans la région du lac Ahémé. En effet, souffrant d'une surexploitation des pêcheurs, la mangrove, autrefois très riche en espèces de poissons, oiseaux, crabes... s'est appauvrie. Les jeunes et les autres membres de l'ONG ont donc pour mission le repiquage des plants de palétuviers dans le lac. Une opération qui a pour effet non seulement de rééquilibrer la mangrove, mais aussi de capturer le CO<sup>2</sup>. En reconstituant cette biodiversité, l'environnement est préservé. L'association s'est fixée comme objectif de planter 2 millions de palétuviers dans le lac Ahémé d'ici 2012.

Tout au long de leur séjour, les adolescents vivront à la mode de Possotomé, découvriront une faune et une flore riches mais fragiles, et surtout partageront des moments inoubliables avec les habitants : leur culture, leur histoire et leurs coutumes basées sur l'entraide. Seules règles : respecter les bons gestes écologiques à tenir. Seuls impératifs : profiter !



## &gt; Vacances adultes

### Ski en France

"Un vent d'écologie  
à "Chapelle des Bois"

*Pourtant...que la montagne est belle...*

Alors imaginez-vous au pied de la forêt du Risoux, dans le Haut-Jura, à 1087 m d'altitude. C'est là, tout proche de la frontière suisse que le CCE a réservé auprès de Cap'vacances des séjours neige et nature pour cet hiver.

Au coeur du plus vaste domaine européen de ski de fond, les activités hivernales font boule-de-neige.

#### Les activités

Un nouveau concept pour ce village de vacances qui propose des séjours différents en *"conjuguant la pratique des sports d'hiver avec des moments de détente et de découverte, en harmonie avec l'environnement"*. En

clair, au-delà du ski de fond praticable tout au long du séjour, les animateurs proposent chaque semaine, 3 demi-journées consacrées à des thèmes sur le développement durable, la nature et le terroir. Entre balades à travers les bois, journées "découverte du terroir" avec notamment une activité cuisine de plats ou desserts typiques de la région et visites d'un site de production d'énergies renouvelables, les vacanciers ont l'embarras du choix.

Vous êtes plutôt ski, ski et encore ski ? Qu'à cela ne tienne, 110 km de pistes de ski de fond, tracées dans les deux styles de glisse (pas alternatif et skating) défient les plus endurants.

#### Pratique

Après l'effort, rien de tel qu'un sauna, hammam ou simplement quelques longueurs à la piscine... l'accès à l'espace bien-être est gratuit. A noter que les enfants âgés de 3 mois à 2 ans peuvent être accueillis au "Bébé club".



### Ski en France

Une tempête d'activités au  
"Chamois d'Or" de Val-Thorens

Envie de pratiquer des sports de neige entre amis ? Le CCE vous invite à côtoyer les splendeurs des cimes des Alpes françaises, avec, comme point de départ, la résidence du "Chamois d'Or", à Val Thorens. Située au pied des pistes, à quelques mètres seulement des premières remontées méca-

niques, la résidence bénéficie d'une situation géographique privilégiée. Ensuite ? A vous les plaisirs de la descente... à fond les pistes !

#### Les activités

Avec un enneigement garanti toute l'année dans un environnement unique, la station de Val-Thorens offre une pléiade d'activités : du ski sous toutes ses formes et pour tous les niveaux, du snowboard, de la luge, des ran-

données en raquettes ou encore du pilotage sur glace. Avec ses infrastructures ultramodernes et son ambiance chaleureuse, la station compte aussi parmi ses atouts, un centre sportif complet où chacun trouve matière à se dépenser. Les citadins les plus endurcis peuvent même se délester de quelques euros en pratiquant le shopping ou en profitant des nombreux concerts programmés dans la saison.

Une fois la nuit tombée, place à l'autre vie de Val-Thorens : les restaurants, les bars, et les discothèques illuminent le village.

#### Pratique

La résidence "Chamois d'Or" se situe à 300 m du centre, autrement dit des restaurants, supérettes, boulangeries, banques et autres services de proximité. Le transport interne à la station est assuré par un service de navettes gratuit.





Découvrir

réver

s'évader

se reposer

voyager

respirer

## Week-end Nuits blanches à Prague

Envie de vous mettre au goût du jour ou de la nuit ? Pour marquer la fin de l'année ou le début de la nouvelle, au choix, pourquoi ne pas s'échapper quelques jours à Prague ? A moins de deux heures de vol de Paris, la capitale tchèque fait l'unanimité de ses visiteurs : un musée à ciel ouvert, une ville à la fois charmante et tendance.

### Les activités

Idéalement situé, à 10 mn de la vieille-ville, l'hôtel Merkur sert de point de départ aux excursions. Pour vous familiariser avec "la ville aux cent clochers" et y prendre vos repères, une demi-journée (comprise dans le forfait) vous permettra d'avoir une vision globale des sites historiques de Prague. Pour n'en citer que quelques-uns : l'Opéra, le musée National, la place Venceslas, la place Charles, le théâtre National, le château de Prague ou l'ancien ghetto juif qui abrite la plus ancienne synagogue d'Europe. Les différents styles architecturaux de Prague, du Roman à l'Art Nouveau, sont d'ailleurs perceptibles à travers les nombreuses synagogues du quartier.

Autre alternative, se perdre dans le labyrinthe des rues de la vieille-ville, entièrement piétonne. Tranquillement, au fil des monuments et des façades, l'ambiance prend tour à tour un côté bucolique ou festif, agrémenté par la générosité et l'hospitalité des Pragois. L'hiver est la saison idéale pour découvrir Prague, lorsqu'elle s'habille de son manteau blanc...

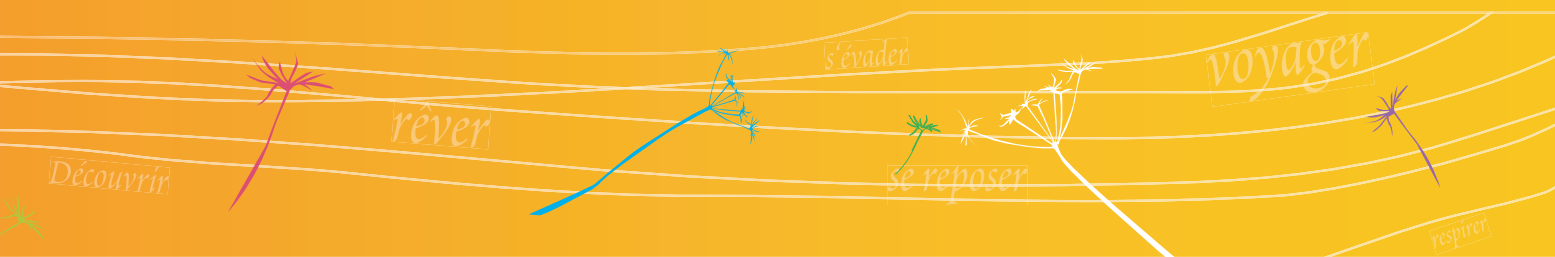
### Pratique

La ville natale de Kafka se découvre en famille, entre amis ou en couple ! A ne rater sous aucun prétexte : les promenades nocturnes pour découvrir toutes les façades illuminées des principaux monuments. Une façon brillante et originale pour découvrir Prague... sans les touristes.



© CCE Air France





## Circuit

### Au pays de la papaye verte...

Gooooood morning Vietnam ! Amateur d'exotisme, bienvenue à Hanoï pour débiter un voyage pas comme les autres. Cet hiver, le CCE vous propose de partir à la découverte des minorités ethniques vivant au nord-ouest du pays. Prêts pour une immersion au sein d'une culture multi-ethnique, multiconfessionnelle et à l'identité forte et préservée ? Laissez-vous guider.

#### Les activités

Pour comprendre les us et coutumes des régions traversées, le voyage commence par une sensibilisation à la mosaïque des peuples que constitue la population vietnamienne. Cap donc vers le musée d'Ethnographie où l'histoire des migrations des peuples de Chine, d'Inde ou de Thaïlande est égrenée. C'est là aussi que les voyageurs découvrent la majorité ethnique du pays : les "Kins", plus connus sous le nom des "Viets". Les autres principales ethnies, établies dans le nord du pays étant les Hmongs, les Daos, les Giays, les Thays, les Nungs. Le voyage peut alors commencer.

En train, à quatre roues ou en jonque... tous les moyens de locomotion sont bons pour faire des rencontres inoubliables. Balade dans un village thay, proche de la frontière chinoise ; visite de la vallée de Sapa avec ses étendues incroyables de rizières et même déjeuner chez l'habitant.

Point d'orgue du voyage... la baie d'Halong. Un site classé au Patrimoine mondial par l'Unesco. A bord d'une jonque, au rythme de la vie locale, la croisière commence... durant la traversée, place à la découverte d'un peuple vivant au fil de l'eau. La baie compte en effet des milliers d'îlots abritant des villages de pêcheurs avec leurs bateaux faisant office de maisons. Ils y font leurs courses, se rencontrent, échangent. Un spectacle saisissant qui ne vous laissera pas indifférent. Le passage sur la jonque sera aussi l'occasion, pour ceux qui le souhaitent, de faire une pause détente en piquant un plongeon dans la baie...

#### Pratique

A chaque jour sa surprise. Durant ce voyage de 9 jours/8 nuits au nord du Vietnam, 6 nuits sont prévues à l'hôtel, deux en train et une à bord de la jonque. Le magnifique lever de soleil sur la baie d'Halong appartiendra à ceux qui se lèvent très très tôt !







**Vacances  
adultes**

**Tourisme  
autrement**

**Vacances  
jeunes**

## Forum CCE

### Le programme vacances du CCE vient à votre rencontre

Vous partez régulièrement avec le CCE ou vous souhaitez découvrir nos offres ? Rencontrons-nous ! Les 29 et 30 septembre prochains, le CCE vous dévoile le programme Hiver (2010/2011) dans la rue du Siège, à Roissy. A cette occasion, un panel de fournisseurs présentera les produits sélectionnés par le CCE autour de mini-débats. Des questions ? Des suggestions ? Les agents du CCE seront présents pour répondre à toutes vos interrogations. Rendez-vous entre 11h et 14h30. En attendant, profitez bien de la saison estivale...

### Cet hiver, bougez, bougez à la montagne...

Zoom sur les activités à la montagne. En dehors du ski, des activités complémentaires y sont souvent accessibles. La montagne enneigée rime aussi avec balade en raquettes, descente en luge ou départ à l'assaut de cascades de glaces, entre autres. Chaque année apporte son lot de nouvelles activités. Objectif : profiter de la nature et faire le plein de sensations !

### ...Ou partez en "tourisme autrement"

Voyager de façon originale et donner une thématique à vos vacances ? A partir de la rentrée, le CCE vous propose des séjours basés sur le "tourisme autrement" : nomades, équestres, vertes, solidaires, insolites... que vous soyez sportifs, zen, amoureux de la nature ou amateurs de sports aquatiques, vous trouverez forcément votre destination pour cet hiver.

### Pratique

Le programme Hiver 2010/2011 sera disponible sur Panoram@, accessible via le site institutionnel du CCE, à partir du 27 septembre. Vous aurez alors jusqu'au 21 octobre pour vous inscrire.

**VOS VACANCES AVEC LE CCE**  
**[HTTP://CCE.AIRFRANCE.FR](http://CCE.AIRFRANCE.FR)**



© Air France

# Un exercice 2009/2010 qui laissera des traces

En ces temps très difficiles pour le secteur aérien, Air France ne fait pas mieux que ses concurrents. Elle fait même pire, avec un exercice IATA 2009/2010, clos au 31 mars 2010, profondément affecté par une chute des recettes. Le chiffre d'affaires de la Compagnie ressort en baisse de 14% sur l'année, à un peu plus de 12 milliards d'euros et l'entreprise affiche pour la première fois de son histoire, un déficit de près d'un milliard d'euros.



## Face à la baisse des recettes, Air France a cherché à réduire ses coûts.

### • Le poste carburant

Il représente à lui seul plus d'un tiers des achats et charges externes<sup>1</sup>, il est en baisse de plus de 18%.

### • Les frais commerciaux et de distribution

Éléments indéniablement touchés par la baisse de l'activité, ils diminuent de près de 20%. Ce poste souligne également une baisse des investissements en publicité. Dans un futur proche, la Compagnie pourrait être affectée par ce manque d'ambition et perdre son image de marque d'entreprise, à la qualité de service irréprochable. Cet aspect est d'autant plus important dans les périodes de changement de positionnement tel que l'a entamé Air France sur le moyen-courrier, par exemple, alors même que son image dans les médias est quelque peu écornée.

Cependant, certains coûts semblent plus difficilement compressibles. C'est le cas des redevances aéronautiques et des frais d'entretien aéronautique qui font l'objet de contrats de longue période. Ces deux postes diminuent respectivement de 7.3% et de 3.5%. L'ensemble "achats et charges externes" n'est en baisse que de 12% par rapport à l'exercice précédent : trop peu pour amortir la chute des recettes.

### • Frais de personnel interne

Hors achats et charges externes, la majeure partie des coûts se retrouve dans ce poste. Il affiche une baisse de 3% sur l'année. Les effets des réductions d'effectif au sein

d'Air France ne se font pas encore ressentir sur l'exercice 2009/2010 : l'ensemble des départs prévus dans le plan de départ volontaire (PDV) sera pris en compte dans l'exercice 2010/2011. Les volontaires (1765 salariés au sol) partiront majoritairement en septembre. Un montant de 148 millions d'euros a été provisionné dans les comptes 2009/2010, pour couvrir les frais liés au PDV.

### • Frais de personnel externe

Ils ont fondu comme neige au soleil (-58%). La Compagnie a tranché dans le vif en ce qui concerne le recours au travail temporaire. Les missions des travailleurs intérimaires ne sont pas renouvelées en période de crise économique.

La diminution des coûts, bien qu'importante, ne suffit pas à maintenir Air France la tête hors de l'eau.

### • Résultat d'exploitation

Avant cessions, il ressort à -933 millions d'euros. Il est aggravé par un **Résultat exceptionnel** en berne (-36%). L'exercice est marqué par une division par quatre des cessions de matériels aéronautiques. Le marché de la revente d'avion est effectivement en difficulté : les entreprises de transport aérien attendent une reprise forte pour relancer le renouvellement de leur flotte.

Par conséquent, le résultat d'exploitation (cessions incluses) se détériore d'autant plus, pour atteindre -1030 millions d'euros à la clôture de l'exercice.

## Chiffres-clef 2009-2010

|                                                | Chiffre d'affaires   |            | Résultat d'exploitation |            | Résultat net        |             |
|------------------------------------------------|----------------------|------------|-------------------------|------------|---------------------|-------------|
|                                                | en milliards d'euros | Var en % * | en millions d'euros     | Var en M€* | en millions d'euros | Var en M€ * |
| Air France                                     | 12,4                 | -14,2%     | -1 030                  | -774       | -996                | -415        |
| Groupe Air France                              | 13,85                | -13,85%    | -987                    | -728       | -1 092              | -470        |
| Air France - KLM                               | 20,99                | -12,43%    | -1 285                  | -1 156     | -1 559              | -745        |
| * Variation par rapport à l'exercice précédent |                      |            |                         |            |                     |             |

<sup>1</sup> Coûts d'exploitation hors frais de personnel, coûts de la flotte et impôts liés à l'exploitation

## Les différentes activités de la Compagnie (Passage, Cargo, Industriel) pèsent très différemment sur le résultat d'exploitation global

### • Le Passage

Il représente la majeure partie de l'activité d'Air France et creuse l'essentiel des pertes. Pour le Groupe Air France-KLM, le passage représente une perte d'exploitation de l'ordre de 900 millions d'euros. Cet effondrement du résultat provient à la fois d'un effet volume défavorable et d'un effet prix très dégradé.

**Le court-courrier** a subi la concurrence des compagnies low cost : la crise a sensibilisé les passagers tout autant que les entreprises au prix du billet. Les compagnies à bas coûts se sont ainsi retrouvées renforcées et leur trafic a continué de croître malgré la crise. Le système de subventions mis en place par les aéroports leur permet en outre, malgré ses bases légales discutables, de présenter des résultats positifs.

**Le moyen-courrier**, confronté au même type de concurrence est en pleine restructuration. Pour l'instant, les effets attendus de NEO restent indécis. Les objectifs de gains attendus de l'ordre de 500 millions d'euros (en année pleine) sont loin d'être atteints. Il génère parallèlement de fortes perturbations dans l'organisation des escales<sup>1</sup>. Par ailleurs, l'expert du CCE a bien pointé l'urgence à trouver un modèle original assurant la survie de ce réseau, qui reste indéniablement stratégique pour l'équilibre global de la Compagnie.

**Le long-courrier**, doit faire face à deux défis : les compagnies du Golfe et les compagnies de bout de lignes. D'une part, les compagnies du Golfe cherchent à contourner les hubs européens et ainsi concurrencer les compagnies européennes dans leurs liaisons vers l'Amérique du Nord. D'autre part, les compagnies occidentales comme

Air France se heurtent à la volonté de plus en plus affirmée des pays émergents de favoriser leurs propres compagnies. Le développement futur risque d'être capté au profit de leurs compagnies nationales. Pour contourner cette difficulté, Air France tente de créer des co-entreprises et de former des alliances avec ces compagnies de bout de ligne. L'arrivée de China Southern puis China Eastern dans l'alliance Skyteam en est le parfait exemple. L'alliance Skyteam qui vient de fêter ses 10 ans, espère s'ouvrir vers des marchés où elle n'a pas - ou plus - d'alliés, l'Inde et l'Amérique latine.

### • Le Cargo

Il s'agit de l'activité la plus frappée par la conjoncture durant l'exercice 2009/2010. Le chiffre d'affaires est en chute libre (- 27 %). La Compagnie est tout de même parvenue à diminuer fortement ses coûts puisqu'ils sont en baisse de 19%. Durant l'exercice IATA 2009, cela a permis de diviser par trois les pertes avant impôts par rapport à l'année précédente. Le

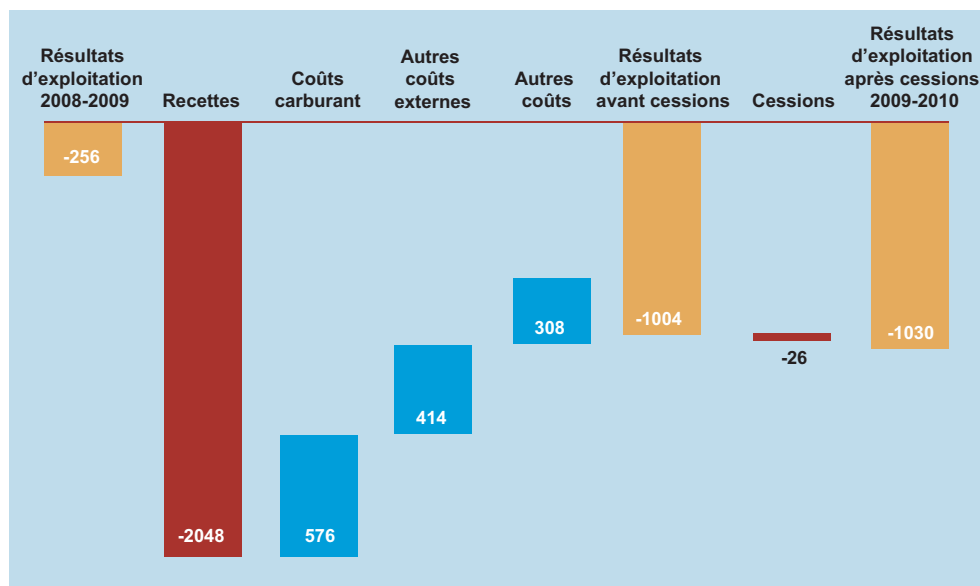
but à court terme est l'adaptation des capacités de fret à l'activité. Dans un second temps, la priorité est donnée à la réduction de la flotte "tout cargo" et au remplissage des soutes des avions passagers. L'objectif est d'atteindre l'équilibre en 2011-2012.

### • L'Industriel

L'activité industrielle montre une certaine récurrence dans sa capacité à générer de bons résultats. Les

recettes se stabilisent autour de 1990 millions d'euros<sup>2</sup>. Pour cette activité, la Compagnie cherche toujours à augmenter la part de son chiffre d'affaires faite sur des avions de clients extérieurs au Groupe Air France-KLM, tout en assurant une maintenance optimale de sa propre flotte.

### L'amélioration des coûts impuissante à compenser l'effondrement des recettes



<sup>1</sup> Voir Panoramag n°13

<sup>2</sup> Y compris chiffre d'affaires interne Air France.



## Le résultat financier

L'exercice 2009/2010 est moins affecté que celui de l'exercice 2008/2009 (-282 M€ contre -635 M€ l'année précédente). Il est constitué principalement des charges financières liées au coût de la dette et au résultat des instruments de couverture (carburant et change). Favorables avant la crise, lorsque le prix du pétrole atteignait des sommets (146\$ en juillet 2008), les couvertures carburant ne le sont plus quand le prix du baril évolue entre 35\$ et 70\$ comme au premier semestre de l'exercice IATA 2009. Depuis 2008/2009, la Compagnie a ainsi pris la décision de limiter sa couverture face au pétrole, compte tenu de la volatilité extrême des cours. Le débouclage récent de certaines positions sur le marché des couvertures a permis d'enrayer les effets négatifs d'un tel système, mais, ces opérations ont été profondément coûteuses (637 millions d'euros sur l'exercice 2009/2010).

En revanche, le résultat de la mise en place de couverture de change est positive.

Air France est aussi exposée à la volatilité des changes (dollar, livre sterling et yen). Elle utilise des instruments de couverture pour s'assurer contre une hausse du dollar (la société ayant plus de dépenses en dollars que de recettes), et contre une baisse du yen et de la livre (la société ayant plus de recettes en yens et en livres que de dépenses). Dans un contexte où l'économie américaine sortirait plus rapidement de la crise que la zone euro, la hausse du dollar par rapport à la devise européenne qui en découlerait, pourrait être fortement préjudiciable pour la Compagnie si celle-ci ne mettait pas en place ce type d'instrument financier.

### • Produits et charges exceptionnels

L'exercice est marqué par une provision de l'ordre de 252 millions d'euros. Au PDV, qui a déjà occasionné une provision exceptionnelle de l'ordre de 148 millions d'euros, il faut ajouter une provision de 60 millions d'euros due à la dépréciation d'avions dont la cession à un tiers a été décalée en raison de la crise. Pour mettre fin au contentieux des ententes entre compagnies dans l'activité cargo en Corée du Sud, Air France a aussi constitué une provision de 15 millions d'euros. L'introduction en bourse d'Amadeus ne devrait avoir d'effet sur le résultat exceptionnel qu'en 2010/2011.



## VOEUX AUX ACTIONNAIRES

Après 6 trimestres de difficultés sans précédent, Air France a résisté à la crise. Avec de fortes pertes certes, mais qui n'entament pas sa pérennité. La préservation de ses réserves de cash en constitue un élément fondamental. Vu les circonstances, les élus au CCE estiment normal qu'aucun dividende ne soit versé aux actionnaires. Si l'exercice écoulé s'est caractérisé par une baisse des trafics, tant passagers que fret et une dégradation exacerbée des recettes unitaires, il restera marqué par le lancement d'un plan de départs volontaires touchant près de 1700 emplois.

Alors que les conditions économiques générales, sans être excellentes, semblent s'améliorer quelque peu pour l'exercice en cours et compte tenu de l'analyse de l'expert du CCE, nous relevons que certains des atouts structurels d'Air France sont et risquent de continuer d'être mis à mal :

- son réseau, mondial et équilibré en activité, ne l'est pas en terme de résultat. Ses marchés traditionnels sont attaqués de front par de nouveaux compétiteurs de poids, qu'ils s'appellent Lufthansa ou Emirates ;
- le modèle social spécifique à Air France depuis plusieurs années est susceptible d'être mis à mal par les fortes tensions liées à la mise en œuvre du PDV et, au-delà de ce dernier, par une stratégie de recherche à court terme de réductions des coûts.

Pour les représentants du personnel, il n'est pas évident que les options stratégiques prises par le Groupe répondent à ces enjeux. Il est urgent de réfléchir d'ores et déjà aux questionnements posés par l'émergence de nouvelles formes de concurrence mondiale auxquelles le Groupe doit faire face. Cette réflexion doit intégrer la montée des contradictions qui apparaissent clairement entre la libéralisation du secteur aérien et le maintien de divergences croissantes des systèmes sociaux et fiscaux tant au niveau européen que mondial.

Dans notre secteur, encore plus qu'ailleurs du fait des enjeux de sécurité, il existe un lien particulièrement fort, entre un personnel qualifié bénéficiant de conditions de travail dignes, en vol comme au sol et l'obtention de résultats commerciaux et économiques de qualité. Or, sur le plan de l'emploi, la crise a accéléré les mutations des métiers et des organisations à l'œuvre dans le secteur aérien avec la montée en puissance des nouvelles technologies de l'information. Les tensions actuelles que l'on constate sur le terrain, notamment à la DGE et au Cargo, montrent que les conséquences de ces mutations doivent trouver un terme. Dans le cas contraire, la Compagnie prendrait le risque de voir remises en cause les conditions d'existence d'un transport aérien de qualité qui fait sa force intrinsèque.

Les élus au CCE d'Air France ont relevé les atouts et les faiblesses de notre Compagnie dans ce contexte particulièrement mouvant. Les élus attirent l'attention des actionnaires sur la nécessité d'une politique sociale volontariste et de qualité ; en effet, la prise en considération des salariés garantit la bonne performance économique du Groupe.

Vote de la session :

OUI à l'unanimité.

## En conclusion...

Pour la Compagnie Air France, l'exercice IATA 2009 restera encore longtemps dans les mémoires. La Compagnie a consommé près de 2 milliards de trésorerie. L'espoir pour 2010/2011 est de revenir à l'équilibre, hors effet des couvertures et du nuage islandais. Le contexte de début d'exercice 2010-2011 incite à un optimisme prudent. Alors que certains s'attendaient à une reprise de l'activité aérienne en 2009, il a fallu attendre mi 2010 pour observer un véritable rebond. En juin, les chiffres du trafic passagers (+4,7%) et trafic cargo (+0,8%) confirment le sentiment de légère reprise de l'activité. Le coefficient de remplissage du passage s'élève à 83,8% pour le Groupe Air France KLM tandis qu'il atteint désormais 67,7% pour le Cargo. De bons augures pour le futur ?

Peu d'entreprises auraient eu la capacité de surmonter les pertes enregistrées durant l'exercice IATA 2009. Dans un second temps, si la reprise se confirme, il s'agira de capter la croissance. Parallèlement, la Compagnie doit dès maintenant se concentrer sur la recherche de nouvelles stratégies pour affronter la concurrence acharnée du secteur aérien. Mais ce passage délicat ne pourra être surmonté qu'avec – et non contre – les personnels engagés dans la maîtrise de la chaîne de transport, garants de la qualité et de la sécurité du service rendu aux passagers. Or, les chiffres de l'année 2009 et les perspectives tracées par la GPEC traduisent d'ores et déjà de fortes tensions.



# SOCIAL : ALERTE

La crise sans précédent traversée par le secteur aérien depuis le troisième trimestre 2008 s'est traduite en année pleine dans le bilan social et le rapport sur l'emploi de 2009. Avant mise en oeuvre du plan de départs volontaires, ces documents sont le reflet non seulement des mesures d'adaptation à la crise prises dès la fin de l'année 2008, mais aussi de l'accélération des évolutions structurelles de l'organisation du transport aérien dont Air France constitue un des fers de lance. L'ensemble des indicateurs illustre ce phénomène.

## • Un emploi en attrition

Si en 2008, l'emploi total (au 31/12) avait baissé de 0,6% par rapport à 2007, il chute en 2009 de 3,3%.

Point notable, à la différence de la tendance observée depuis 2006, cette année l'emploi PN diminue aussi, quoique dans une proportion bien moindre que celui du personnel au sol (-4,7% contre -2,7% pour le PNT et -0,2% pour le PNC).

Si le nombre de CDD a drastiquement été réduit, il n'en reste pas moins que la baisse de l'emploi a concerné aussi les personnels en CDI (-2,1%).

Cette diminution est le résultat d'une réduction drastique des embauches et d'un volant de départs, notamment de départs en retraite, qui est resté élevé sur l'année.

- Seules 451 embauches en CDI ont été réalisées en 2009, contre 2051 en 2008 et 2203 en 2007. Sur les 238 embauches sol, 150 concernent des intégrations de CDD en CDI (soit 63%) et ont été réalisées principalement dans le domaine industriel.
- Le nombre de départs a reculé de 19,2% entre 2008 et 2009, passant de 1962 à 1586. Les retraites restent évidemment le principal motif de départ (plus de 70% du total des départs en 2009) avec 1099 en 2009 contre 1304 en 2008. Cette baisse s'explique principalement par deux facteurs :
  - > L'essoufflement des départs de carrière longue, qui a concerné 39 personnes en 2009 contre 210 l'année précédente.
  - > Le report des départs, lié à l'annonce de la mise en oeuvre du plan de départs volontaires, effectuée en juillet 2009. Seuls 4% des départs en retraite l'ont été avant 60 ans, contre 25% en 2008.

## • Un marché interne du travail logiquement plus atone

Si le nombre de promotions a légèrement diminué en 2009 comparativement à 2008, le taux de promotion (nombre de promotions ramené à l'effectif moyen de la catégorie) a continué à progresser de A vers B. En revanche, il a baissé encore pour les passages de B vers C (Maîtrises à Cadres).

Pour le personnel navigant, toutes les catégories voient leur taux de promotion baisser sensiblement, PNT comme PNC. Le ralentissement des mobilités entre directions est aussi significatif de cette atonie du marché interne. Elles sont en effet passées d'environ 700 en 2008 à 482 en 2009. Les principaux flux concernent l'Exploitation (vers le Commercial France, la DGI, la DGOA) et le Cargo (vers la DGE et la DGI). Mais, ramenées à l'effectif de chaque direction, c'est le Commercial International qui apparaît comme la direction la plus "mobile" (5%), cela étant dû sûrement aux modifications de l'organigramme intervenu en cours d'année.

## • Un effort de formation en net retrait

La baisse de l'effort de formation en 2009 se traduit dans l'ensemble des indicateurs, ce qui est symptomatique des périodes de crise. Toujours dans un contexte de rationalisation de l'offre (projet "Transform"), trois facteurs expliquent cette détérioration :

- La faiblesse des entrées dans l'entreprise a minimisé les besoins en formation d'adaptation ;
- De nombreux projets nécessitant des actions de formation ont été reportés ;
- Et les salariés ont été moins disponibles pour leurs stages, compte tenu d'un contexte de sous-effectif dans de nombreux secteurs.

## • Une politique d'insertion des jeunes et des handicapés en attente

Signe de repli sur soi en temps de crise, la politique d'insertion des jeunes, notamment par l'alternance, s'est considérablement réduite, limitée aux contrats déjà passés avant crise à l'industriel. Le taux moyen d'alternants à fin décembre 2009 était de 0,94%, pour une obligation légale de 3% (soit 1000 personnes).

De même, pour le handicap, les objectifs du nouvel accord étaient de 85 embauches en trois ans. Seules 7 ont été réalisées sur la première année de l'accord. Le pourcentage de personnes handicapées a néanmoins légèrement progressé entre 2008 et 2009 (de 3,14% à 3,57%) mais essentiellement par un recours accru au secteur protégé. Ce taux reste très en-deçà de l'objectif, fixé à 6% à fin 2011.

## • Des évolutions des rémunérations moyennes marquées par l'austérité salariale

Dans le bilan social, l'indicateur principal mesurant les évolutions salariales est la rémunération brute mensuelle moyenne par catégorie. Les variations de ces rémunérations moyennes n'ont rien de commun avec celles constatées par chaque salarié sur sa feuille de paye. Elles évoluent sous le triple effet :

- Des augmentations générales de salaires négociées avec les partenaires sociaux ;
- Des mesures individuelles d'ancienneté, avancement et promotion ;
- De l'effet noria, à savoir l'impact du renouvellement - plus ou moins important - de la catégorie d'une année sur l'autre. L'effet noria renvoie au fait qu'en règle générale, les salariés qui partent sont mieux payés (car plus anciens toutes choses égales par ailleurs) que ceux qui arrivent dans l'entreprise ou dans la catégorie considérée. Ainsi, la stagnation, voire la baisse du salaire moyen d'une catégorie peut être analysée positivement car renvoyant à un fort taux d'embauche (de jeunes mal payés notamment !) ou bien à un important mouvement de promotion vers la catégorie supérieure. De la même façon, une augmentation de l'indicateur n'est pas forcément synonyme d'une amélioration mais peut correspondre à un vieillissement de l'effectif, sans renouvellement.

En 2009, les mesures générales ont représenté une augmentation de +0,8% et les mesures individuelles de +2,2%.

Plusieurs éléments ont joué sur l'évolution de ces indicateurs :

- Pour le personnel au sol, les cadres – notamment CG3 et CG2 – ont continué en 2009 à user de la possibilité de monétisation des jours RTT introduite par la loi sur le pouvoir d'achat de 2008. Ce phénomène avait d'ores et déjà contribué à une très forte hausse de la rémunération moyenne de ces catégories entre 2007 et 2008. La rémunération moyenne des maîtrises subit un effet noria assez fort (à la baisse), compte tenu des promotions d'agents intervenues en cours d'année. En revanche, celle des agents traduit le vieillissement de cette catégorie.
- La rémunération moyenne des commandants de bord et des officiers-pilotes de ligne, très dépendante de l'activité, subit en 2009 l'impact de la baisse des heures de vol. A noter une stagnation de la rémunération moyenne des instructeurs (moins dépendante de l'activité) et une forte hausse de la rémunération de l'encadrement PNT féminin, du fait - éventuellement - d'un effet rattrapage sur leurs collègues masculins.
- Les rémunérations moyennes des PNC enregistrent pour toutes les sous-catégories, de très fortes hausses. A priori, cela est dû à l'application des nouveaux accords et ce, malgré les conséquences de la crise sur l'activité des personnels navigants.

### Evolution sur les deux dernières années des rémunérations mensuelles moyennes par catégorie

|          | 2008  | 2009  |          | 2008   | 2009   |                | 2008   | 2009  |
|----------|-------|-------|----------|--------|--------|----------------|--------|-------|
| CG3 H    | 9 %   | 2,8 % | Enc. H   | 2 %    | -1 %   | Chefs PNC H    | 2,3 %  | 3,2 % |
| CG3 F    | 5,4 % | 4,4 % | Enc F    | 4,4 %  | 5,7 %  | Chefs PNC F    | 5,5 %  | 3,8 % |
| CG2 H    | 4,7 % | 1,9 % | Instr. H | 7,3 %  | 0,9 %  | Chefs stewards | 8,6 %  | 2,3 % |
| CG2 F    | 4,9 % | 1,4 % | Instr. F | 7,7 %  | 0,4 %  | Chefs hôtesse  | 8,4 %  | 2 %   |
| CG1 H    | 5 %   | 2,3 % | CDB H    | 2,1 %  | -2,9 % | Instr. H       | 6,7 %  | 3,8 % |
| CG1 F    | 4 %   | 2,2 % | CDB F    | 2,1 %  | -1,9 % | Instr. F       | 8 %    | 4,4 % |
| TAM H    | 4,4 % | 1,1 % | OPL H    | 3,7 %  | -5,7 % | CCP H          | 10,4 % | 6,1 % |
| TAM F    | 4 %   | 1,2 % | OPL F    | 3,8 %  | -2,4 % | CCP F          | 10,1 % | 5,4 % |
| Agents H | 4,6 % | 2,9 % | OMN H    | -4,8 % | 0,0 %  | CC H           | 9,5 %  | 6 %   |
| Agents F | 4,4 % | 2,4 % |          |        |        | CC F           | 9,6 %  | 5,2 % |
|          |       |       |          |        |        | Stewards       | 6,7 %  | 8,1 % |
|          |       |       |          |        |        | Hôtesse        | 7,6 %  | 8,1 % |

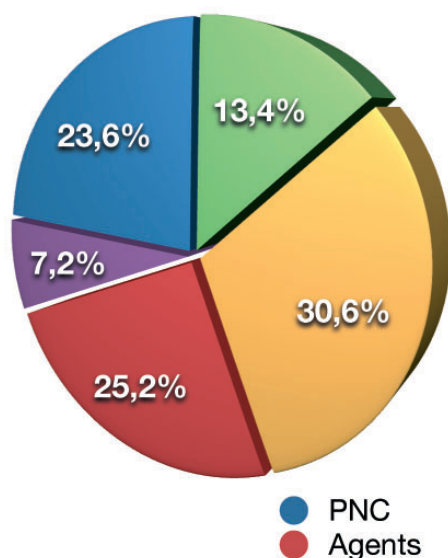
H : hommes

F : femmes

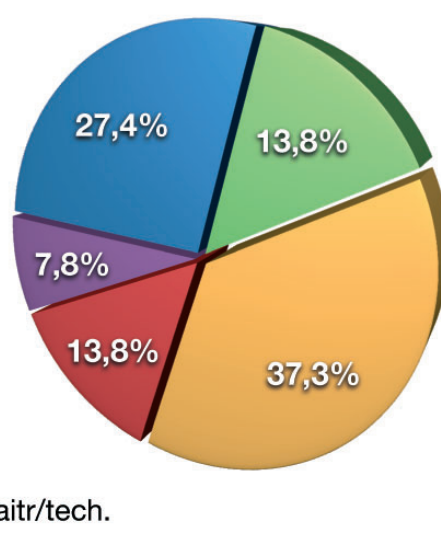


# Une accélération des évolutions structurelles de l'emploi

Répartition de l'emploi par catégorie 2001



Répartition de l'emploi par catégorie 2009



## • Une structure de qualification profondément modifiée

Les évolutions structurelles à l'intérieur des différentes catégories se ressortent de façon encore plus accentuées en cette année de crise : les agents voient leurs effectifs diminuer de 18% tandis que les maîtrises sont à peu près stables (+0,9%) et les cadres en baisse mais moins prononcée (-3,4%).

Ainsi, depuis 2001, la population des agents a été divisée par deux à Air France.

Sur cette période, la structure de qualifications de la Compagnie s'est donc nettement modifiée, la proportion de maîtrises et de techniciens gagnant près de 7 points et le personnel navigant passant de 30 à 35% de l'effectif total.

Ces évolutions renvoient aux changements profonds de l'industrie du transport aérien, qui, sous l'effet des nouvelles technologies, opère une substitution forte du travail par du capital. Cela touche les fonctions back comme front office : commercial face à face, enregistrement, trafic... Ce phénomène est amplifié par les choix de la Compagnie de se défaire de certains métiers considérés comme "à faible valeur ajoutée" et/ou qui ne sont plus considérés comme relevant du cœur de métier et de la stratégie d'Air France. La palette d'activités touchées va de la manutention bagages à l'informatique.

La répartition des pertes d'emplois par entité sont, elles aussi, significatives de cette attrition attendue de certaines activités. Le Cargo, l'Exploitation et le Commercial France sont en effet les trois entités qui enregistrent les plus fortes baisses d'effectifs.

## • Un recours à la sous-traitance toujours élevé

Le rapport sur l'emploi est censé donner les effectifs régis par les entreprises sous-traitantes d'Air France. Ces données émanent des différentes directions de l'entreprise et sont compilées en central. Cela fait plusieurs années que les représentants du personnel alertent la Direction sur l'incohérence de ces données. Cette année, il est apparu très clairement, par une information directe de la DGE, que les chiffres d'effectifs sous-traitants de ce secteur ne correspondaient pas à des équivalents temps plein (ETP), au contraire de ce qui est indiqué dans le rapport sur l'emploi. De fait, ce rapport ajoute des données incohérentes. A partir du moment où l'on sait ne pas disposer d'effectifs ETP, même l'analyse d'une année sur l'autre peut-être faussée. Exemple : à la DGE, les chiffres indiquent 9390 personnes contre 10 160 en 2008. Mais si en 2009 ces 9 390 personnes ont travaillé chacune trois mois et qu'en 2008, les 10 160 personnes ont travaillé 2 heures dans l'année, peut-on vraiment parler d'une baisse du recours à la sous-traitance ?

**Effectifs des entreprises sous-traitantes**

|                               | 2006  | 2007  | 2008   | 2009  |
|-------------------------------|-------|-------|--------|-------|
| DGI                           | 1 297 | 1 263 | 1 412  | 1 298 |
| DGE                           | 7 488 | 8 665 | 10 160 | 9 390 |
| Cargo                         | 145   | 489   | 534    | 533   |
| DGSI                          | 613   | 813   | 798    | 705   |
| Siège / OA / CI / Cial France | 585   | 620   | 616    | 597   |

Source : rapports sur l'emploi 2006 à 2009

## • Les absents ont-ils toujours tort ?

En nette diminution pour le PNC, le taux d'absentéisme est en augmentation pour l'ensemble des autres catégories. Mais ce taux est supérieur à la moyenne nationale (4,85% en 2009<sup>1</sup>) pour les agents (6,4% en 2009 contre 6,08% en 2008) et le PNC (8,79% en 2009 contre 9,22% en 2008). L'absentéisme est un indicateur de performance clef pour la gestion des ressources humaines. Les études sur ce sujet montrent que, «*quel que soit le nom attribué : démobilisation, démotivation, faiblesse de l'engagement, manque d'intérêt pour le travail, dégradation du climat social... c'est bien la baisse d'engagement des salariés, la cause révélée des absences. (...) plus de 60 % des racines de l'absentéisme sont relatifs à la démotivation*»<sup>2</sup>.

Dans une entreprise comme Air France, où l'engagement des personnels est crucial dans la gestion des aléas qui sont le lot quotidien du transport aérien, il apparaît incontournable d'analyser les raisons de cet absentéisme et d'élaborer un plan d'actions digne de ces enjeux.

## Au travers de la GPEC, la Direction confirme ses orientations stratégiques en terme d'emploi

Si le bilan social et le rapport sur l'emploi sont logiquement cette année un reflet de la crise économique sur le corps social de la Compagnie, nombreux sont donc les enjeux structurels qu'ils révèlent : disparités salariales, panne de l'ascenseur social, abandon de métiers et d'activités, modifications des outils de travail, absentéisme,...

Ceux-ci ne disparaîtront pas avec la reprise. Au contraire, elle peut paradoxalement aviver les difficultés, en accentuant les situations de sous-effectifs et l'ensemble des tensions qui vont avec.

Les prévisions d'emplois à trois ans présentées en juillet dans le cadre de la GPEC ne montrent, dans ce contexte, aucune inflexion. Au contraire, elles sont susceptibles d'accentuer les problèmes à l'œuvre.

Malgré la légère reprise anticipée de l'activité, les effectifs ont effectivement encore une fois été revus à la baisse par rapport à la projection établie dans le cadre du plan de départs volontaires en juillet 2009.

L'emploi connaîtrait, selon ces prévisions, une baisse de 16,3% entre mars 2008 et mars 2013.

Seule différence, mais de taille, avec les scénarios précédents, les départs dans le cadre du PDV et les départs naturels prévus sur la période 2010-2013 doivent permettre de gérer cette baisse de l'emploi sans avoir recours à de nouvelles mesures d'exception. Pour le personnel au sol et le PNC, la période se traduirait même par l'existence d'un léger sous-effectif.

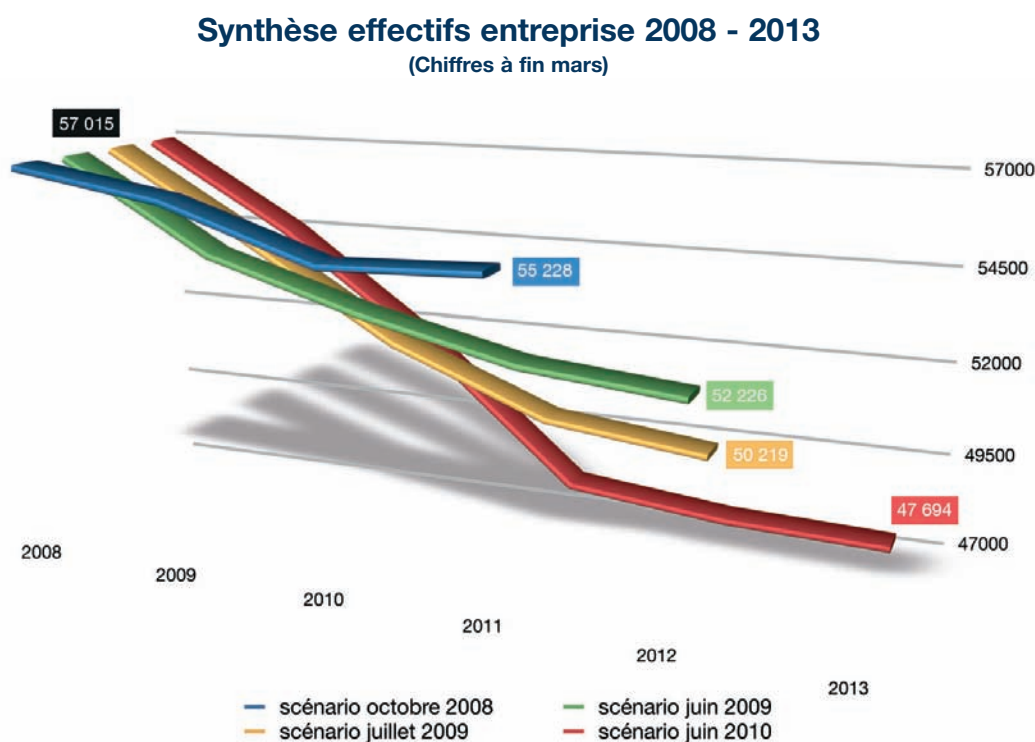
<sup>1</sup> Alma Consulting Group, janvier 2010.

<sup>2</sup> Ibid.



En revanche, les situations restent très contrastées entre les grandes directions de l'entreprise. La DGE est la direction qui perd encore le plus d'emplois sur la période (sureffectif final de 837 personnes, 614 en prenant en compte les indisponibles), tandis que la DGI se trouve en besoin d'emplois à hauteur de 577. Pour les métiers de l'exploitation, il a été précisé que les besoins tels que définis par la GPEC correspondaient à la saison basse (hiver), la GPEC étant réalisée en mars, et que les sureffectifs n'étaient pas patents sur la saison haute (été).

Il reste que par rapport à 2008, le Commercial France perdrait sur 5 ans près de 30% de ses emplois, l'Exploitation 22% et le Cargo près de 20%.



### • Comment concilier ces projections avec l'existence de sous-effectifs dans de nombreux secteurs ?

Preuve en est, l'appel de la DGE aux autres directions pour des renforts en escales... Ces sous-effectifs, liés aux départs dans le cadre du PDV, sont utilisés par la Direction, pour justifier du passage de certaines activités à la sous-traitance, alimentant ainsi un cercle infernal de pertes d'emplois. Sous couvert d'adaptations rendues nécessaires par la mise en œuvre du PDV, la Direction fait avancer l'externalisation d'activités qu'elle ne considère plus comme faisant partie du cœur de métier de la Compagnie.

Les projections d'emploi à horizon 2013 montrent que cette tendance correspond à une stratégie assumée sur le long terme. Il a en effet été précisé que le sous-effectif qui apparaît à horizon 2013 pour le personnel au sol ne serait pas comblé par des embauches extérieures.

Mais certains secteurs ne peuvent pas faire l'objet de mobilité en provenance d'autres directions : c'est le cas notamment du Cargo, traditionnelle "porte d'entrée" dans la Compagnie pour la catégorie "agents". Demanderait-on à des cadres de l'informatique de venir faire de la manutention à G1XL ? La réponse la plus probable est que ce sous-effectif sera comblé de nouveau par un recours à du personnel extérieur, ou bien par le recours à de nouveaux outils permettant automatisation et dématérialisation. Le Directeur général l'a parfaitement assumé lors de la session du 27 mai. A propos des effectifs en escales, «*Air France ne pourra pas s'en sortir en maintenant en vie des emplois appelés à disparaître*», prenant l'exemple de l'aéroport d'Atlanta (hub de Delta), quasiment vide de tout personnel.

Pour le PNC, il n'a pas été question précisément de la façon dont serait comblé le sous-effectif prévu en 2013. Tout porte à croire que la Direction compte, d'ici là, sur la concrétisation du volet PNC de Néo (suppression d'un PNC sur A319).



Seuls les PNT devraient être en sureffectif à horizon 2013 (à hauteur de 262 postes). Doit-on en conclure que sans de nouveaux progrès en matière de pilotage automatique, Air France préfère supporter la charge financière de ce sureffectif, dans le cas où la reprise serait plus forte que prévue ?

## En Conclusion...

Très transparente, cette stratégie n'en est pas moins porteuse de risques importants, en matière de qualité de service rendu aux clients et d'enjeux de sécurité et de sûreté, sans parler des conditions de travail et de stress des salariés qui se sont nettement dégradées. Air France est malheureusement bien placée pour savoir que l'aérien est une longue série d'aléas pouvant être particulièrement douloureux. N'y a-t-il pas un risque réel à réduire à portion congrue dans certains secteurs les salariés de la Compagnie, motivés et formés dans le respect des règles de l'aérien ?

La GPEC présentée entérine la vision d'une Compagnie en cure d'amaigrissement. La question est de savoir si ces diminutions s'effectuent au bon endroit et au bon moment et si elles ne sont pas, a contrario, susceptibles de porter atteinte à la santé globale de la Compagnie.

Il est urgent de s'emparer collectivement de ces enjeux qui s'adosent à la vision que chaque partenaire a de la façon dont doit évoluer une compagnie comme Air France au sein d'une alliance mondiale. Il est nécessaire que la DRH dégage rapidement ce temps d'analyse et de dialogue, même si ses réseaux sont fortement mobilisés - et déjà insuffisants ? - pour gérer la mise en œuvre du PDV et de ses conséquences.

| Résultats des votes                          |  |                                              |  |
|----------------------------------------------|--|----------------------------------------------|--|
| Bilan social                                 |  | GPEC                                         |  |
| Pour : 0.<br>Abstention : 10.<br>Contre : 3. |  | Pour : 0.<br>Abstention : 2.<br>Contre : 11. |  |
| Rapport sur l'emploi                         |  | Rapport sur l'insertion des handicapés       |  |
| Pour : 0.<br>Abstention : 9.<br>Contre : 4.  |  | Pour : 7.<br>Abstention : 5.<br>Contre : 0.  |  |



# DOUBLE V OU DOUBLE DIP ?

Reprise ou pas reprise ? Rebond technique ou redémarrage réel de l'économie mondiale ? Dans un secteur, celui de l'aérien, où la conjoncture économique d'ensemble est une composante essentielle de la croissance comme des résultats, un point s'impose sur l'état actuel des prévisions en la matière. Mais les incertitudes sont toujours aussi fortes que l'an dernier, notamment pour la zone européenne, marquée par une atonie de la demande bientôt renforcée par les conséquences des politiques de rigueur mises en œuvre par les différents gouvernements de la zone. Sans compter qu'une nouvelle vague d'actifs "pourris" est susceptible de venir à nouveau fragiliser le secteur financier.

## • Une reprise certaine des trafics

Après deux années exécrables en terme de résultat, le secteur aérien entrevoit enfin le bout du tunnel. L'association internationale du transport aérien (IATA) prévoit désormais un retour des profits dès 2010 après avoir longtemps tabler sur un scénario de reprise en 2011.

Depuis 2009, la reprise mondiale du secteur aérien est là, au regard de la hausse, hors effet du nuage volcanique, de plus de 10% des PKT et de plus de 35% des TKT. Le fort rebond du trafic a été cependant perturbé par la catastrophe sans précédent de l'éruption du volcan Eyjafjöll<sup>1</sup> (voir Panoramag n°13). Néanmoins, en mai, le passage et le fret mondial retrouvent leur niveau d'avant récession (250 millions PKT et 13 millions TKT).

Cette reprise mondiale s'appuie sur un retour de la confiance du monde des affaires, sensible sur le fret comme sur le passage. Durant la crise, le ratio de rotation des stocks des entreprises avait eu tendance à augmenter ce qui signifiait que les stocks croissaient plus rapidement que les ventes. Logiquement, au niveau du fret, les volumes s'étaient effondrés. Depuis 2009, les volumes mondiaux se ressaisissent, accompagnant la reprise du commerce mondial (9,5%<sup>2</sup>) et ainsi la baisse du ratio de rotation des stocks des entreprises.

<sup>1</sup> Voir Panoramag n°13

<sup>2</sup> Prévision de l'OMC pour 2010



Cette volte-face est aussi observable dans le rebond du nombre de passagers de la classe avant. On observait près de 20% de repli sur l'exercice 2008/2009 alors qu'en janvier 2010, on se trouve à un niveau supérieur avant récession.

Face à ce rebondissement, les compagnies aériennes cherchent à réajuster leur capacité de transport de passagers et surtout de fret, activité fortement restructurée pendant la crise. La demande progresse aujourd'hui plus vite que la hausse des capacités aussi bien en passage qu'en fret. Les pressions à la hausse de la demande, observée par la progression des taux d'occupation (proche de 79% pour la moyenne du secteur) provoquent mécaniquement une augmentation des tarifs depuis la deuxième partie de l'été 2009. Par ailleurs, depuis le début de la reprise, le taux d'utilisation en terme d'heure par jour des moyen-porteurs ne cesse d'augmenter, retrouvant ainsi son niveau d'avant crise. A l'inverse, ce taux décroît pour les gros porteurs.

Au niveau des charges, le prix du fuel qui constitue le facteur essentiel de l'évolution des coûts, est en hausse. Ceci pourrait contrecarrer les perspectives de croissance future du secteur.

### • Mais reprise très contrastée selon les zones mondiales

Cependant, on assiste à une reprise de l'économie mondiale à 2 vitesses. D'un côté, les économies des pays émergents, peu marquées par la crise, continuent d'avancer à marche forcée. De l'autre, les économies des pays développés, très touchées par cette crise, progressent depuis 2009 à un rythme de croissance beaucoup plus lent. En 2010, l'IATA prévoit un résultat net de 2,2 milliards de dollars pour le marché Asie-Pacifique et 1,9 milliard de dollars pour le marché nord-américain, à la différence de l'Europe qui affiche un résultat net prévisionnel négatif (-2.8 milliards de dollars).

Ces disparités se traduisent au niveau des perspectives de croissance du trafic des passagers dans les différents marchés mondiaux. L'Asie tire son épingle du jeu, à la différence de la zone nord américaine et de l'Europe qui voient leur marché croître de seulement un peu plus de 5%. Le retour d'une forte croissance économique en Asie caractérisée par une reprise des exportations est un bon signe pour le marché du cargo dans cette région. Mais là encore, le rebond du cargo est moins marqué en Europe et en Amérique du Nord

comme en témoigne les différences de tarifs pratiqués pour les liaisons ASIE-EUROPE (2.80 \$/kilo), trois fois plus élevés en moyenne que pour les liaisons EUROPE-AMERIQUE DU NORD (1 \$/kilo).

Certes, les compagnies européennes partent avec de l'avance sur leurs concurrents asiatiques et américains. Elles sont moins endettées (taux d'endettement égal en moyenne à 50%) que leurs concurrentes américaines (environ 100 %) et asiatiques (supérieur à 70%). Si l'on se limite aux majors du secteur, les compagnies européennes ont une plus grande capacité à générer des flux de trésorerie à partir de leurs recettes.

Mais cet écart pourrait très rapidement se réduire du fait des perspectives plus moroses pour le marché européen. L'IATA prévoit une marge négative de -1,1% (résultat avant impôt et taxes sur les recettes totales) pour les compagnies européennes en 2010. A l'inverse, les compagnies nord et sud américaines ainsi que les compagnies d'Asie-Pacifique devraient sortir du rouge. Bien que mondialisée, l'activité aérienne reste encore très dépendante des marchés d'origine des transporteurs, les "home markets". La sortie de crise pourrait ainsi renforcer principalement les concurrents américains et asiatiques des majors européennes.

|                          | Trafic (TKP)             | Profil net                              | Marge EBIT                      |
|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------|
|                          | Evolution prévue en 2010 | En milliard de dollars (prévus en 2010) | Recettes totales prévue en 2010 |
| <b>Au niveau mondial</b> | <b>10,2 %</b>            | <b>2,5</b>                              | <b>2,3 %</b>                    |
| <b>Par région</b>        |                          |                                         |                                 |
| Nord Amérique            | 8,2 %                    | 1,9                                     | 3,4 %                           |
| Europe                   | 2,9 %                    | -2,8                                    | -1,1 %                          |
| Asie - Pacifique         | 16,2 %                   | 2,2                                     | 4,7 %                           |
| Moyen - Orient           | 19,5%                    | 0,1                                     | 1,6 %                           |
| Amérique Latine          | 13,9 %                   | 0,9                                     | 4,5 %                           |
| Afrique                  | 13,5 %                   | 0,1                                     | 0,9 %                           |

Source : IATA

Enfin, l'exercice 2010/2011 s'avérera sûrement crucial étant donné les risques qui pèsent sur la croissance : les Etats se retrouvent fortement endettés et cherchent un moyen de faire face aux échéances futures. Les premières solutions présentées sont la baisse des dépenses publiques et la hausse des impôts. La reprise de l'activité risque de s'en trouver fortement affectée, ce qui est de mauvais augure pour l'activité Passage et surtout pour le Fret, encore plus corrélé à l'activité mondiale. Ainsi, l'IATA évoque un risque de "double dip" pour l'année 2011. Ce scénario s'articule en 3 temps : tout d'abord un repli de l'activité, une reprise qui finit par être avortée et une rechute encore plus profonde sur fond de perte de confiance.

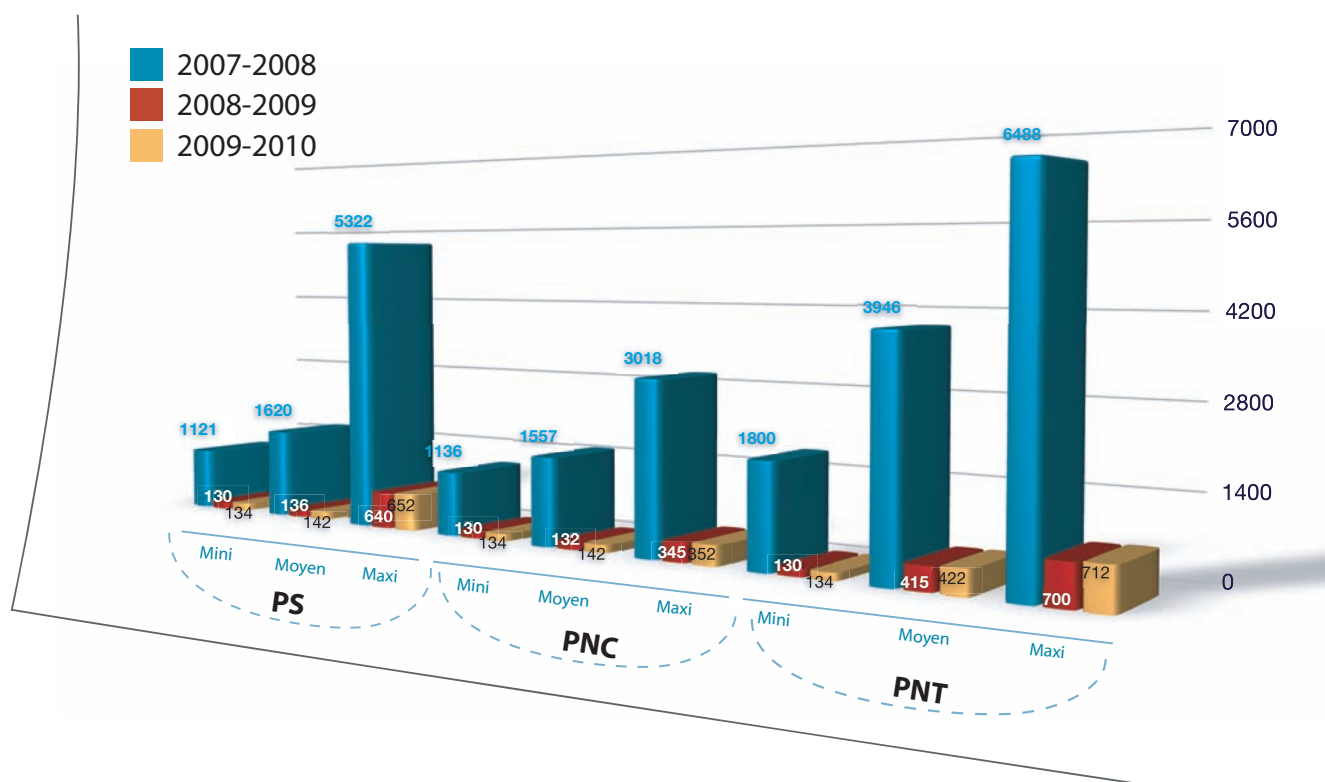
Le fait est qu'il est encore trop tôt pour prédire l'avenir !



# Pas de miracle pour l'intéressement

En raison d'un exercice 2009/2010 très difficile pour le Groupe Air France-KLM, l'intéressement reste très faible, à un niveau quasi semblable à celui de 2008/2009. L'ensemble des catégories au sein de l'entreprise est touché par la diminution drastique de cet avantage. Sur 3 ans, l'ensemble du personnel a perdu en moyenne 90% de l'intéressement qui était le sien en 2008.

## Evolution de l'intéressement par catégorie (en euros)



La détermination de l'intéressement de base est réalisé à partir :

- 1 • d'indicateurs comptables (Résultats de l'exercice IATA 2009-2010 du Groupe Air France et du Groupe Air France-KLM).
- 2 • d'indicateurs de performance de la Compagnie Air France (Ponctualité, Qualité client et Productivité).

### • L'intéressement lié aux indicateurs comptables

Du fait d'un résultat négatif pour le Groupe Air France comme pour le Groupe Air France/KLM, la part de l'intéressement liée au résultat est nulle. En effet, le résultat d'exploitation (résultat lié aux activités ordinaires) du Groupe Air France ressort à -987,5 millions d'euros, le résultat net du Groupe Air France s'effondre à -1 559,3 millions d'euros et le résultat d'exploitation du Groupe Air France/ KLM chute à -1 285,1 millions d'euros.

### • L'intéressement lié aux indicateurs de performance

L'intéressement lié à l'indicateur de Ponctualité s'élève à **3,4 millions d'euros**. Globalement, les objectifs ont été dépassés (ponctualité au départ, ponctualité à l'arrivée). Cependant, au niveau des vols long-courrier, l'objectif n'est réalisé qu'à 85%.

Les objectifs liés à la Qualité Client ont été largement dépassé (167%). Logiquement l'intéressement qui dépend de cet indicateur s'élève à **3,4 millions d'euros**. L'indicateur Qualité client repose sur les 7 standards de service défini par Air France :

- 1 > Etre disponible, à l'écoute.
- 2 > Etre impliqué, proactif.
- 3 > Etre courtois, chaleureux.
- 4 > Etre exemplaire dans sa tenue.
- 5 > Avoir une expertise élevée.
- 6 > Donner une information pertinente et régulière.
- 7 > Offrir un environnement accueillant.

Air France peut se satisfaire de la qualité de son service. Que ce soit le personnel commercial, au sol ou en vol, il se distingue par une grande capacité d'écoute et une certaine pertinence dans les réponses apportées aux clients. Néanmoins, la qualité de la réalisation de ces indicateurs peut être questionnée. Soumis à des restrictions économiques pendant la crise, Air France a procédé à une diminution des enquêtes de ces clients mystère qui anonymement évalue la qualité de service du personnel d'Air France. Les enquêtes se faisant plus rares, cet indicateur est peut-être moins révélateur.



Les objectifs rattachés à l'indicateur de **Productivité** n'ont pas été atteints. Celui-ci est calculé à partir de 2 ratios. Le premier ratio est l'équivalent siège par kilomètre offert (ESKO) rapporté aux effectifs du Groupe Air France. Il indique la potentielle productivité de chaque agent si l'ensemble des sièges était occupé. Le second ratio est l'équivalent passager par kilomètre offert divisé par les effectifs. Il mesure la productivité réelle de chaque agent. Compte tenu de la diminution de l'offre et du trafic sur la période considérée, ces deux ratios se trouvent en dessous de la référence IATA. Par conséquent, il n'y a pas de distribution d'intéressement liée à cet indicateur.

| En K€         | 2007 - 2008 | 2008 - 2009 | 2009 - 2010 |                                                                                                       |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Intéressement | 69 671      | 8 246       | 8 316       | <div>Intéressement de base : <b>6 800</b></div> <div>Intéressement complémentaire : <b>1516</b></div> |
| Participation | 24 059      | 0           | 0           |                                                                                                       |
| Total         | 93 730      | 8 246       | 8 316       |                                                                                                       |

*Le tableau ci-dessus indique qu'on est encore très loin des niveaux d'avant récession. Pour l'exercice 2009/2010, le montant de l'intéressement et de la participation équivaut à seulement 8,9 % des montants versés pour l'exercice 2007/2008.*

### • L'intéressement complémentaire

L'intéressement complémentaire correspond au surplus d'intéressement que toucherait l'ensemble des salariés si la répartition de l'intéressement de base s'effectuait proportionnellement à la présence, jusqu'à concurrence de 45 M€ d'intéressement global. Ce montant atteint pour l'exercice 1,516 million d'euros, soit un intéressement total à distribuer de 8,316 millions d'euros.

### • La participation

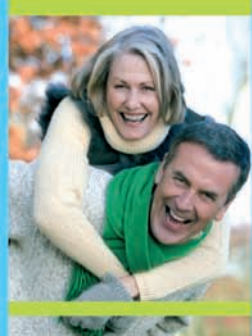
Elle est calculée à partir du résultat d'exploitation, de la réserve spéciale de participation et donc du résultat net corrigé de la société Air France. Le résultat net corrigé est largement déficitaire pour l'exercice 2009/2010. La formule dérogatoire négociée en 2008 ne donne lieu, sur l'exercice 2009-2010, à aucun versement. La participation est donc nulle sur l'exercice.

|                                               |           |
|-----------------------------------------------|-----------|
| Résultats d'exploitation                      | -932,5 M€ |
| + provision Réserve Spéciale de participation | 0 €       |
| - charges financières nettes                  | 109,5 M€  |
| - impôt forfaitaire à 34,43 %                 | 0 €       |
| = Résultat net corrigé                        | -1042 M€  |
| <b>Participation = 0 €</b>                    |           |

### • Pour l'avenir....

À leur origine, la participation et l'intéressement ont été mis en place en vue de motiver le personnel et de l'intéresser à la performance de l'entreprise. Avec un intéressement s'élevant en moyenne entre 132€ et 415€, ces mesures en période de crise ne paraissent pas adaptées pour inciter le personnel à fournir un effort supplémentaire. Il semble que la conscience professionnelle des agents d'Air France suffise à maintenir une excellente qualité du service rendu.

Mais d'autres indicateurs pourraient être utilisés en ces périodes difficiles d'activité. Cela permettrait aux salariés d'Air France de ne pas subir une nouvelle perte de pouvoir d'achat alors que leur implication ne semble pas altérée.



# Bienvenue chez vous



## ( NOUS RAPPROCHER ENCORE PLUS DE VOUS )

### Panoramag N°14 - le magazine du CCE Air France

Bâtiment Le Dôme - 6, rue de La Haye - BP 12691 - Tremblay-en-France  
95725 Roissy Ch. De Gaulle Cedex

Directeur de la publication > Jean-Claude Filippi - Secrétaire Général du CCE  
Conception & Réalisation > service Communication du CCE AF - Rédaction en chef > Marie-Laure Hermanche  
Rédactionnel > Basma Ahmed-Kamal - service Economique du CCE AF - Imprimerie > BCC



Revue imprimée sur Cyclus, papier certifié du "Label Ecologique Européen". Cet écolabel "produit" apporte la preuve au travers des nombreux critères d'évaluation, que le produit protège mieux la nature lors de sa conception que d'autres produits similaires n'ayant pas cette certification. Usines certifiées ISO 14001, norme destinée à limiter régulièrement l'impact de la production sur la nature, eau, air, sols.