

TRANSFORM 2015 : POUR TRANSFORMER QUOI ?

Malgré l'importance du sujet, le plan Transform a fait l'objet d'un processus d'information/consultation à la hussarde par la direction d'Air France. Lors de la session extraordinaire du 28 juin, l'avis du CCE a été recueilli : **Pour : 0 / Contre : 7 / Abstention : 8.**

Retour sur une transformation difficile...

Des objectifs essentiellement financiers dans le contexte difficile du transport aérien mondial.

Compte tenu des déficits enregistrés par la Compagnie (et le Groupe AF-KLM) depuis 2008, l'objectif principal du plan Transform est de "réduire la dette".

Cette nécessité est renforcée par les échéances de remboursements d'emprunts à venir à partir de 2014, dans un contexte où les conditions d'accès à l'emprunt sont de plus en plus difficiles.

Pour atteindre cet objectif, la direction s'appuie sur deux axes :

- L'amélioration du cash flow opérationnel et donc des marges d'exploitation,
- La réduction du rythme des investissements.

Ce dispositif, très classique au sein de nos économies marchandes, pose des difficultés particulières dans le monde aérien actuel.

Le contexte

La déréglementation du transport aérien international a placé le secteur dans un contexte d'instabilité permanente. Il s'agit en effet d'une activité particulièrement sensible à la conjoncture économique, aux crises géopolitiques de tout type et aux cours du prix du pétrole, les progrès technologiques n'ayant pas encore réussi à faire en sorte que les avions fonctionnent avec autre chose que du kérosène. Ainsi, le résultat net cumulé des compagnies membres de l'IATA depuis 1990 atteint près de 8 milliards de dollars de déficit.

Activité de service mais orientée fortement capitalistique, le transport aérien a une structure de coûts très contrainte, d'autant plus que la part du carburant y a augmenté de près de 20 points en 15 ans.

Les frais de personnel représentent ainsi la plus grosse part des coûts dits "pilotables". Or, compte tenu des variations d'activité (à l'année, au mois, à la semaine, à la journée...) et des effets de seuil des équipes nécessaires au traitement des vols, le niveau des effectifs est aussi très contraint, notamment dans les situations de stagnation de l'activité. Depuis des années, la baisse des effectifs a été obtenue dans le secteur par :

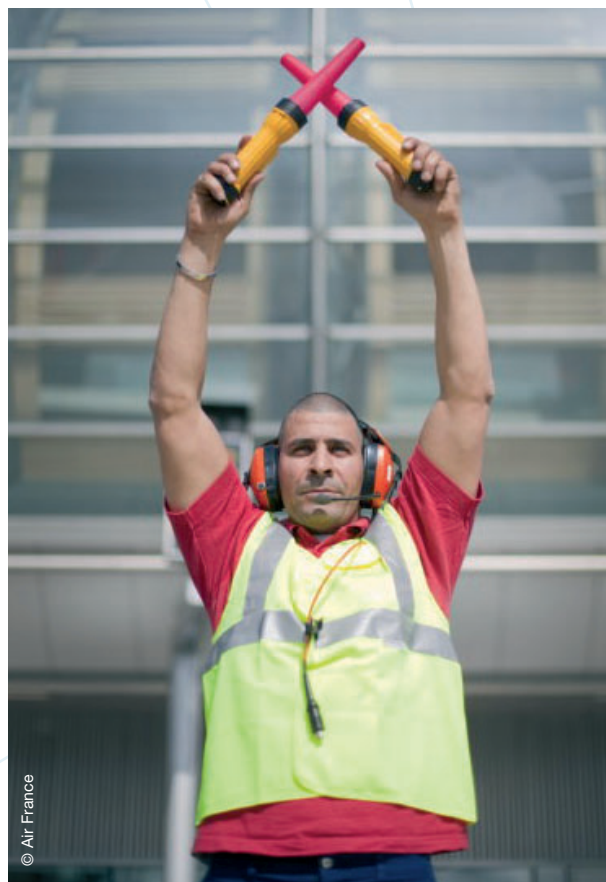
- **La mise en œuvre des nouvelles technologies** (BLS, DBA pour passage et trafic, internet pour le commercial) ;
- **Le recours à la sous-traitance** permettant de baisser le coût de la main-d'œuvre, soit en délocalisant dans des pays à faible coût de main-d'œuvre (c'est le cas pour la maintenance), soit en externalisant la précarité (sous-traitance des métiers d'escalaire). Par précarité nous entendons ici : multitude de contrats à temps partiel, forte amplitude de travail, conditions de travail et de rémunération minimales ;
- **L'attrition des périmètres d'activité.**

Ces trois éléments constituent d'ailleurs la base du plan Transform. (cf p...).

Cette recherche de productivité a parallèlement généré un vaste mouvement de concentration des compagnies aériennes. Si les fusions sont difficiles à réussir en règle générale, elles le sont encore plus entre compagnies aériennes, connues pour avoir des cultures d'entreprise exacerbées. Aucun bilan général n'a, à notre connaissance, été encore tiré pour le secteur.

Globalement, on ne peut que faire le constat que cette instabilité qui caractérise le secteur depuis les années 80 implique un coût social élevé. Jusqu'à présent, cela est resté compatible avec un niveau de sécurité acceptable. La question qui se pose maintenant est : jusqu'à quand ?

Qu'en est-il de la situation particulière d'Air France dans ce contexte ? Pourquoi notre compagnie est-elle plus touchée que ses principales concurrentes par la crise et les cours du pétrole ? Aucun débat n'a permis pour l'instant d'éclaircir cette question. Comment peut-on définir un remède sans avoir analysé les symptômes ? Peut-on se contenter d'un lapidaire "nos coûts sont trop élevés ?". Peut-on se satisfaire, alors que des sacrifices importants sont demandés aux personnels sans certitude de réussite compte tenu de l'aléa "carburant" d'un "on ne change pas de stratégie mais on doit changer de modèle économique ?"



© Air France

Les interrogations

- **Quel est l'impact du retard dans la prise en compte de la menace concurrentielle des low costs sur les courts et moyen-courriers ?** « nous ne visons pas la même clientèle », « nous sommes sur deux marchés différents »...
- **Quel est l'impact du retard pris dans la prise en compte de la menace des compagnies du Golfe, dans la captation des trafics long-courrier ?** ("Dubai ne peut pas être un hub viable")
- **Quel bilan tirer de la fusion entre Air France et KLM ?** Si l'on prend l'activité Cargo, emblématique de ce que devait être ce rapprochement (autour de la Joint cargo Team) force est de constater que même lorsque tous les opérateurs ont réalisé des bénéfices (en 2011, période où les taux de fret ont atteint leurs plus hauts niveaux historiques) AF-KLM était dans le rouge. Quand l'ensemble des observateurs, tant internes qu'externes, se félicitaient de la réussite du nouveau groupe, la compagnie Air France n'a jamais dépassé l'équilibre d'exploitation hors impact des couvertures pétrolières...
- **Et que dire de l'informatique ?** Aujourd'hui, il n'est plus tabou de reconnaître a posteriori tous les dysfonctionnements annoncés, condamnés et combattus. L'organisation combinée pour le secteur informatique ne fonctionne pas. Elle coûte

plus cher et il y a très peu de synergies. Une des raisons de cet échec est que la direction générale a souhaité accélérer, voire forcer la combinaison des directions métier en combinant l'informatique. L'année dernière, dans le projet Cargo Team, après 1,8 M€ de dépenses informatiques, le client combiné Cargo a jeté à la poubelle ce qui avait été réalisé par l'informatique combinée.

Les objectifs chiffrés du plan Transform s'élèvent à des gains économiques sur la structure de coûts de 1,8 milliard d'euros d'ici à fin 2014, par rapport à la CMT initiale avant plan.

Cela équivaut à un taux de marge opérationnelle par rapport au chiffre d'affaires d'un peu plus de 10 %.

Du point de vue de la Direction, cela est en dessous des niveaux atteints sur la période avril 2004-mars 2008 (12 %) mais malheureusement, ces chiffres intègrent l'effet, très positif à l'époque, des couvertures pétrolières. Le chiffre hors couverture n'a pas été communiqué, mais les objectifs du plan Transform correspondent clairement à un niveau de rentabilité jamais atteint jusqu'à présent par la compagnie Air France sur la période de déréglementation et ce, dans un contexte de récession rampante de l'économie européenne.



REDRESSEMENT DU LONG-COURRIER

Le redressement du long courrier est principalement basé sur une forte réduction des coûts, dans un contexte de croissance restreinte de l'activité.

Air France organise la restriction de ses capacités, en repoussant la quasi-totalité de ses livraisons d'avions et en anticipant la sortie des 4 A340.

Les lignes les plus déficitaires seront arrêtées.

Le programme de réduction des coûts s'élève à 840 M€ d'ici à 2014, et repose principalement sur le personnel navigant (375 M€), la maintenance (147 M€) et les fonctions sol (109 M€).

L'essentiel de ce plan renvoie aux négociations en cours sur les accords PN, sur lesquels l'information des représentants du personnel a été plus que limitée, voire nulle pour les PNC.

A l'heure où nous écrivons, le contenu des projets d'accords est encore inconnu, alors que les syndicats représentants les personnels au sol ont déjà été conviés à signature

REDRESSEMENT DES COURTS ET MOYEN-COURRIERS

Les mesures envisagées :

- Organisation de l'activité en trois pôles qui se complètent :
- Un pôle régional par rapprochement des filiales Régional, Brit Air et Airliner et la création d'une troisième marque
- Activité Air France recentrée sur l'alimentation du hub, les gros flux d'affaires européens tant en radiales (Orly et CDG) qu'en transversales et les bases province
- Développement de Transavia, qui passerait de 8 à 20 ou 22 avions, sur des destinations loisirs européennes

Avec cette structuration, Air France vise l'équilibre en 2013 pour le réseau point à point Air France + Transavia et en 2014, sur l'ensemble du réseau pour Air France et le pôle régional.

UN PÔLE RÉGIONAL FRANÇAIS AUX CONTOURS ENCORE INCERTAINS

Concernant le pôle régional, son organisation souffre encore de beaucoup d'inconnues. **Quelques points de clarification :**

Le pôle régional pèserait un tiers des pertes du réseau CMC.

Maintien d'un recours aux affrètements mais focalisés sur la desserte de CDG. Air France s'est parallèlement assigné un objectif de réduction du coût de ces affrètements de 15 %.

Arrêt des contrats de franchise de Régional et Brit Air et renforcement de leur autonomie.

Le regroupement doit permettre d'atteindre une taille critique permettant un développement autonome, en limitant les interactions avec Air France.

Il s'agit ici d'une refonte totale de stratégie pour les filiales régionales, si tant est que stratégie il y ait eu depuis quelques années.

Les contraintes pesant sur ses filiales sont énormes.

En effet, dans un contexte de concurrence exacerbée avec les low costs, il va falloir :

- Trouver le moyen d'exister commercialement, alors que le système de franchise leur a ôté toute visibilité sur le marché en dehors de la marque Air France depuis plus de 10 ans.
- Réaliser 15 % d'économies sur leurs coûts de production, afin de baisser le prix des affrètements réalisés pour Air France, sans pour autant empiéter sur les nouveaux périmètres ni d'Air France, ni de Transavia...
- En revanche, le "PRF" serait fortement incité à solliciter les régions pour financer son développement.

De plus, le montage capitalistique de cet ensemble n'est pas fixé. On parle de la recherche d'un partenaire financier, de préférence public. Ni le programme notamment au sujet des liaisons transversales, ni le business plan ne sont apparemment prêts et en tous les cas, n'ont pas été communiqués aux représentants du personnel.

Comment ce nouvel ensemble sera-t-il piloté ? Avec quels moyens ? Comment s'effectuera l'affectation optimale des modules avec Air France ? Comment sera traitée la "scope stop" ? clause avec les PNT AF ? Comment seront anticipés le développement du TGV et les futures interconnexions ferroviaires à grande vitesse ? Et quelles conséquences sur l'emploi des compagnies concernées ?



TRANSAVIA

Concernant Transavia, le business plan n'a pas été communiqué à la commission et ne le sera pas. Les résultats "décevants" de la compagnie low cost seraient liés à la non-atteinte du nombre d'appareils nécessaire pour atteindre le point d'équilibre (défini à 9 avions). Sur les 12 mois de l'exercice civil 2011, les résultats sont négatifs, mais en amélioration par rapport à 2010.

Quelles lignes seront exploitées par la compagnie ? Avec quel degré de concurrence avec les low costs d'ores et déjà présents sur le marché ? Quelle cohérence avec les liaisons bases province ?

ACTIVITÉ COURT ET MOYEN COURRIER AIR FRANCE

Même si l'essentiel de la baisse d'activité prévue par le plan semble concerner les filiales régionales, celle réalisée par Air France en propre est aussi revue à la baisse.

Le programme des Bases province est réduit d'un avion par base, sans qu'aucun bilan formalisé des débuts de cette activité n'ait été présenté aux représentants du personnel.

Aucune incertitude n'a d'ailleurs été levée lors des réunions de travail des commissions du CCE et notamment :

- Impact du "depeaking" de la plage 1 du hub sur les frais de personnel au sol compris entre 2,5 et 6,5 M€ par an... La plupart des grandes compagnies aériennes auraient déjà réalisé ce type de réorganisation depuis plusieurs années
- Lisibilité de l'offre européenne sur Orly ?
- Lisibilité de la nouvelle offre pour les voyageurs économiques ?
- Organisation adéquate pour acquérir la réactivité nécessaire pour répondre à la concurrence des low costs ?
- Devenir de CityJet dans ce dispositif ?

ACTIVITÉ "ESCALES" EN ATTRITION

Concernant les escales et les fonctions sol, Air France s'oriente vers une nouvelle accélération de l'introduction des nouvelles technologies (BLS, DBA, Self-Boarding...) afin de réduire le nombre d'emplois nécessaire, sous couvert d'une «fluidification du parcours client».

L'essentiel des économies en niveau généré par la réorganisation du hub (projet Hub 2012). Parallèlement à des évolutions importantes des conditions d'emplois et une pression accrue sur les tarifs des sous-traitants, Air France compte renégocier avec ADP le montant des redevances, notamment au travers de nouvelles définitions des prestations. Les enjeux financiers de cette renégociation sont importants. Rappelons qu'ADP, comme l'aéroport de Schiphol, pratique le principe de la double-caisse, à savoir la séparation stricte entre d'une part, les activités aéroportuaires facturées aux exploitants aériens et aux passagers et d'autre part, les activités immobilières de diversification et les activités commerciales (les boutiques). Ainsi, les principaux apporteurs de clients dans les boutiques ADP (les compagnies aériennes) ne voient aucunement la couleur du chiffre d'affaires et des marges ainsi générées

(Or ces activités diversifiées et commerciales représentent environ 400 M€ de chiffre d'affaires). Ce principe a été adopté, en dérogation de la réglementation, lors de la signature du CRE 2 (contrat de régulation économique de 2010-2015) afin de permettre officiellement à ADP de financer ses investissements (maintien du calendrier de livraison du S4, amélioration de la qualité de service).

En proportion des effectifs, c'est la DEF qui supporte le plus d'économies (36 % des économies liées aux actions sur les process et la productivité alors que la DEF ne représente que 26 % des effectifs de la DGES).

Le périmètre cible des activités des escales France est symptomatique :

- Passage : montée en puissance des nouvelles technologies et développement des back-office.
- Piste : retrait de l'assistance des avions de 3^e niveau et appel à la sous-traitance pour les autres activités piste en cas de manque de ressources, sauf RZA.
- Trafic : productivité recherchée par polyvalence au travers du déploiement d'Altéa DC.
- Fret : sous-traitance progressive de l'activité physique et documentaire et synergies à rechercher avec l'exploitation.

L'INDUSTRIEL SE RESSERRE SUR LES ACTIVITÉS MOTEURS ET ÉQUIPEMENTS

Depuis longtemps la DGI se concentre sur le développement des deux activités rentables de son périmètre, à savoir les moteurs et les équipements. Dans le cadre de Transform, elle accentue cette tendance en procédant à la sous-traitance d'une importante partie de son activité de grande et moyenne visite.

Le plan prévoit en effet :

- La sous-traitance d'une partie des check D Airbus monocouloir à ATI (au Maroc) qui traite déjà les check A depuis quelques mois ;
- La sous-traitance des check D A340 à un partenaire extérieur non encore défini (piste en cours en Asie du Sud Est).

Quant à la faiblesse des investissements consacrés à la DGI, la direction a répondu ne pas être inquiète car les principaux investissements avaient déjà eu lieu (Eole, banc d'essai moteurs, CLR...).

Compte tenu des échos parus dans la presse selon lesquels Air France voulait rattraper Lufthansa Technik à la place de numéro 1 du secteur, on peut légitimement se demander si cela sera possible avec des budgets d'investissements en baisse, étant donné l'écart à franchir et ce, alors que Lufthansa Technik ne cesse de se développer...

Par ailleurs, ce projet ne valide pas de façon pérenne le site de Toulouse, qui se voit spécialisé sur les activités Avion, sur lesquelles Air France a une stratégie constante de baisse des coûts.

Enfin, comment la DGI va-t-elle relever le défi des quick-change, l'objectif étant de remplacer en moins de 12 heures les sièges affaires par des sièges éco en fonction des liaisons et de la saisonnalité, élément non négligeable du redressement du long-courrier.

Plus globalement, les conséquences en termes d'emplois et de compétences à maintenir sur la durée du plan et au-delà, sont encore fortement indéterminées.

Le plan Transform est structuré autour d'une stratégie uniquement basée sur la baisse des coûts. La stratégie industrielle, si elle existe, reste encore obscure.

Dans un contexte de croissance économique tendue, Air France limite ses capacités de développement, accroît la productivité physique de ses personnels sol : elle augmente leur temps de travail et la flexibilité du travail, accélère la mise en œuvre des nouvelles technologies économisant de la main d'œuvre, accélère l'externalisation des métiers en escale et à l'industriel.

Ce choix ne peut que conduire à l'existence d'un sureffectif important dont le chiffre actuel est sans doute sous-estimé : la perspective de sous-traitance en cascade au fur et à mesure où Air France manquera de moyens propres (notamment en escale) laisse malheureusement augurer la création d'une spirale du déclin dont on ne voit pas encore la fin. Le recours à un plan de départs volontaires ne peut pas constituer la seule réponse de la direction aux enjeux actuels. Ce qui assurera –ou pas– la viabilité de la compagnie à moyen terme, c'est la façon dont le service au client continuera –ou pas– à être rendu par les personnels en place, à la fois en termes de qualité et de sécurité.

