



cceaf.fr

panorama **MAG**



Dossier éco

Atterrissage de la
croissance mondiale



Le CCE s'engage

Petite enfance
Une commission
qui agit

Le CCE se dévoile

Charte sociale et
éthique AF/KLM
Une avancée
primordiale

Entre vous et nous

p.4

Un autre regard

p.5

Les news du CCE

p.6

Le CCE s'engage
Commission Petite Enfance
Pour quoi faire ?

p.9

Le CCE s'engage
Solidarité

p.10

Le CCE se dévoile
OPTIM
Changer pour mieux vous servir

p.12

Le CCE se dévoile
Charte sociale & éthique du Groupe
Une avancée primordiale

p.15

Les infos du Bureau

Economie

p.16

Le dossier
Atterrissage de la croissance mondiale

p.20

Repère
Un baril sans complexe

p.22

La Session
Activité
Perspectives de la DEF
Rapprochement AF/KLM

Le Bureau du CCE



CCE AF - F. Iglesias

En haut, de gauche à droite :
François Cabrera, Secrétaire Général (CFDT)
Pascal Poinot, Secrétaire Général Adjoint (CFDT)
Henri Plaisance, Secrétaire Général Adjoint (FO)
Pierre Lichon, Secrétaire Général Adjoint (FO)
En bas, de gauche à droite :
Josiane Renckly, Trésorière Générale Adjointe (CFDT)
Jacques Aoun, Secrétaire Général Adjoint (CFE-CGC)
Isabelle Prieur, Trésorière Générale (CFE-CGC)

Les Secrétaires de CE

AIR FRANCE CARGO	COMMERCIAL FRANCE	DIRECTION GÉNÉRALE INDUSTRIELLE
Olivier Rilhac FO	Nicole Donnat CFDT	Jean-Pierre Perrot CGT
COMMERCIAL INTERNATIONAL & DOM	EXPLOITATION	DIR. GÉNÉRALE SYSTÈMES D'INFORMATION
Christian Julia CFDT	Jean-Claude Filippi FO	Paul Veuilleux CFDT
SIÈGE & SUPPORTS	OPÉRATIONS AÉRIENNES	
Michel Salomon CFDT	Christophe Dropsy Alliance PN-CE	

Paroles

de CCE

Budget 2008 : vers une situation apaisée et stabilisée

En avril, le Bureau présentera à la session du CCE les résultats budgétaires de l'année 2007. Cet exercice s'est soldé par un résultat négatif de 6,4 M€, en adéquation avec le budget présenté en juillet 2007. Les efforts de gestion réalisés en cours d'année à hauteur de plus de 1 M€ ont malheureusement été anéantis par le résultat d'un contrôle URSSAF sur les exercices 2004/2005/2006. Bien que contestant le rapport de l'URSSAF par l'introduction d'un recours, le CCE a dû payer plus de 1 M€ à l'administration.

Conformément à l'accord conclu avec la Direction générale d'Air France et le CE OA, ce déficit sera supporté pour moitié par chacun et le Bureau du CCE tient à les en remercier.

Pour l'exercice 2008, présenté à l'équilibre, la Direction générale d'Air France s'est engagée sous réserve de la signature d'un protocole d'accord financier avec les organisations syndicales et les différents CE, de procéder à un abandon de créance.

Cette décision très positive permettra au CCE de stabiliser sa situation financière qui repose sur 3 piliers :

- OPTIM : la mise en place durant l'année 2008 de ce véritable projet d'entreprise qui vise à optimiser le fonctionnement des services du CCE dans une perspective d'efficacité et de développement au service des salariés d'Air France et de leur famille.
- L'ouverture du patrimoine du CCE aux salariés des filiales du Groupe Air France et à leurs enfants.
- La mise en place d'une structure de commercialisation qui permettra, après avoir donné la priorité absolue aux séjours adultes et enfants d'Air France, de proposer à l'extérieur des prestations dont les recettes sont la meilleure garantie de préservation de notre patrimoine.

En bref, vous découvrirez dans ce numéro un article complet sur la Petite enfance et la signature de la Charte Sociale et Ethique du Groupe Air France-KLM.

La partie économique vous présente deux dossiers sur la croissance mondiale et le pétrole de même que des informations sur deux points débattus en session du CCE : les perspectives d'activités en escale en France et sur la nouvelle étape du rapprochement Air France-KLM.

Le Bureau du CCE

Un autre regard

Du 28 janvier au 1^{er} février dernier, la station Pyrénées 2000 a accueilli une délégation de plus de 100 jeunes handicapés. Organisés par le département "jeunes" de la Fédération Française Handisport, "Les Jeux Neige et Montagne" figurent comme le premier événement officialisant le partenariat du CCE avec la FFH. Cette opération, rééditée tous les deux ans, permet, pour des jeunes handicapés de moins de 21 ans, une approche ludique de la pratique de la montagne : découverte du milieu naturel et initiation adaptée aux activités telles que ski alpin, ski nordique, chiens de traîneaux, ski joering, raquettes, pulka.



Une descente à ski assis accompagnée, c'est la garantie de toutes les sensations de la glisse pour ceux présentant un handicap des membres inférieurs voire d'un handicap lourd. Le skieur est installé dans un siège conduit par un moniteur et peut profiter pleinement des plaisirs d'une descente de ski alpin...les larges sourires sur les visages témoignent de la joie que cela procure.



François Cabrera, Secrétaire Général du CCE, lors de la conférence de presse, accompagné de gauche à droite des Présidents du Conseil régional, de la Fédération Française Handisport et de la Ligue régionale handisport.



Les bénévoles se sont mobilisés pour encadrer, aider et apporter leur soutien aux jeunes handicapés afin de leur faire découvrir les différentes activités qu'offre la montagne en hiver.



Pour les plus prompts à assimiler les techniques du ski handicapé, ils deviennent autonomes et acteurs de leur nouvelle passion. Ci-dessous : le "camp de base", point de départ d'une longue balade.



LE "CHAPITEAU DU COEUR",

Première !

Dans le cadre de son partenariat avec la Fédération Française Handisport, le CCE a proposé aux enfants handicapés de la région toulousaine, une représentation exceptionnelle au Cirque Pinder. Dimanche 2 mars à 10 heures, "Le Chapiteau du Coeur" (voir photos en derbière page) a permis à 2.000 spectateurs : des enfants touchés par un handicap, leurs familles et leurs éducateurs, ainsi que des agents Air France, de se retrouver ensemble pour une représentation dans la plus pure tradition du cirque. Les associations, les institutions et les hôpitaux de Toulouse et de la région Midi-Pyrénées ont accueilli chaleureusement cette initiative placée sous le signe de la fraternité et du partage. Cette opération, première en son genre, s'inscrit dans le programme d'actions de solidarité du Comité Central d'Entreprise d'Air France à destination des jeunes handicapés. Le 8 novembre 2008, une opération identique sera organisée à Paris. Nous vous en reparlerons.

VACANCES D'HIVER

les chiffres

Combien de personnes sont parties avec le CCE pendant les vacances de février, toutes zones confondues.

900

Vacances Jeunes

9 840

Vacances Adultes

3 509

Détours du Monde

LE CCE

au service du Groupe

Le Panorama Spécial Filiales vient de paraître. Destinée aux agents des filiales du Groupe, cette édition englobe uniquement l'offre de vacances à laquelle ils ont accès : l'ensemble du patrimoine du CCE familles et jeunes, ainsi que la partie Détour du Monde. Un système d'allotement a été mis en place afin de ne pénaliser personne, l'agent Air France restant, bien entendu, prioritaire.



François Cabrera, Secrétaire Général du CCE, présente les aménagements prévus au Président Jean-Cyril Spinetta.

LA DIRECTION AIR FRANCE

en visite à Lassy

Le 4 février dernier, M. Spinetta, P-DG d'Air France/KLM, ainsi que, M. Rovetto DG Opérations Aériennes et M. Malé DGA chargé du contrôle interne AF, se sont rendus au Domaine de Lassy. Accueillis par la directrice, Dorothée Beaurain, le Secrétaire Général du CCE, François Cabrera, et les membres du Bureau du CCE, ils ont pu visiter l'ensemble du Domaine : les infrastructures sportives, le parc et le Manoir. L'occasion pour le Président de faire plus ample connaissance avec le patrimoine du CCE : son histoire, sa fréquentation et les projets d'aménagement.



CCEAF - F. Igeasias



Le Président Jean-Cyril Spinetta visite les infrastructures extérieures du Domaine.



La commission Petite enfance,

pour quoi faire ?

Activité

Au départ, le constat est simple : aucune structure de garde d'enfants n'est adaptée aux agents Air France qui travaillent en horaires décalés. La demande est forte dans toutes les grosses agglomérations, mais l'offre quasi nulle. En réponse à cette problématique, la Commission Centrale Petite enfance s'est fixée l'objectif de mettre en place des structures adaptées et ouvertes au plus grand nombre des agents de la Compagnie. *Photos : CCE AF - F. Iglesias*

➤ L'historique de la commission

En 1999, l'accord Accos signé entre les syndicats représentatifs du personnel Air France et l'entreprise stipule que la Compagnie s'engage à verser une somme équivalente à 30 % de l'allocation garde d'enfant au CCE pour l'organisation de la politique de la Petite enfance et notamment la gestion des problèmes de garde d'enfants.

A cette époque, le CCE décida de se rapprocher de l'association "Les Pt'its Avions" qui, avec tous les enseignements tirés de son expérience, a mis en place des structures de garde collective au service des personnels aériens.



➤ Un service au plus près des parents

Depuis le 1^{er} novembre 2007, le CCE a désigné l'un de ses salariés comme interlocuteur des parents, agents Air France. La technicité de ce salarié va permettre la mise en place de procédures homogènes et uniformes. Ainsi, le fonctionnement va gagner en lisibilité et transparence. Déjà, un bulletin d'inscription commun à

l'ensemble des crèches a été réalisé, il sera bientôt téléchargeable sur le site du CCE <http://www.cceaf.fr>.

Les listes d'attente, par crèches, sont rassemblées et gérées par cette technicienne qui assure une plus grande proximité téléphonique avec les parents.

➤ Les crèches "Air France"

Celles-ci ont pour particularité de répondre aux besoins des familles qui travaillent en horaires décalés ou atypiques et pour lesquelles le mode de garde collectif est impossible.

Quatre crèches sont à ce jour accessibles aux agents Air France :

- L'escalade de Chennevières-Les-Louvres (60 berceaux dont 60 pour les agents AF).
- Les Globes Trotteurs, sur la plate-forme de Roissy (60 berceaux dont 10 pour agents AF).
- Planète Calins, aéroport de Lyon-St-Exupéry (24 berceaux dont 9 pour agents AF).
- Montreuil (60 berceaux dont 10 pour agents AF).

Pour prétendre à une place au sein de ces crèches, il faut obligatoirement travailler en horaires décalés. De plus, la priorité est donnée aux familles monoparentales, aux jumeaux ainsi qu'aux agents ayant déjà un enfant à la crèche. En retour, les parents s'engagent sur un nombre d'heures à l'année ainsi qu'à déposer leur enfant en horaires décalés. Cet engagement est essentiel pour la survie de ce type de crèche, qui doit, selon les dispositifs de la CAF, assurer un taux de remplissage à 60 % minimum et ce, à toutes les heures de la journée.

Avec les amplitudes d'horaires proposées, les

crèches déplorent parfois le comportement de certains parents qui, après quelques mois d'utilisation, n'honorent plus leur engagement "horaires" et ont une fâcheuse tendance à considérer la crèche comme une dépose minute. Pourtant, dans chacun de ces établissements, un très grand travail pédagogique est assuré pour le plus grand respect du rythme du bébé. Il est clair que plus le temps passé à la crèche sera régulier, meilleur il s'y sentira. Ainsi une très grande attention est portée aux phases d'endormissement, le point noir des horaires décalés. Tout est effectivement mis en oeuvre pour que le bébé se sente en sécurité, comme à la maison.

Zoom sur Montreuil

- 60 berceaux divisés en 3 types d'âge :
0-18 mois - 18 mois à 2 ans et 2-3 ans.
- 10 berceaux sont réservés aux agents Air France.
- 5 en horaires administratifs : 5 jours/7 de 8 h à 19 h.
- 5 en horaires décalés : 5 jours/7 de 8 h à 22 h 30.

Sachant qu'un berceau, selon ces horaires, peut accueillir 3 enfants dans une journée, 30 enfants peuvent bénéficier d'une place au sein de la crèche de Montreuil.

solidarité

FONDATION AIR FRANCE



Créée en novembre 1992 et financée par Air France et Servair, la Fondation d'entreprise Air France a pour vocation de soutenir des projets d'aide aux enfants et aux jeunes malades, handicapés, ou en grande difficulté, en France et dans les pays où la Compagnie est présente.

Les projets soutenus portent sur deux grands domaines d'activité : l'éducation et la formation. Depuis 1992, la Fondation a soutenu près de 450 projets au profit de plus de 400 000 enfants malades, en difficulté ou handicapés. Au total, le budget consacré à ces actions de solidarité approche les 10 millions d'euros.

Le Conseil d'Administration est l'organe qui vote le programme annuel de la Fondation. Il est composé de représentants des fondateurs, de représentants du personnel et de personnalités qualifiées. Le Secrétaire Général du CCE, F. Cabrera est membre du Conseil d'Administration de la Fondation.



Le réseau des Amis de la Fondation

Pour permettre au personnel de la Compagnie de participer aux actions de la Fondation, le réseau "les Amis de la Fondation" a été créé en 2004 et compte aujourd'hui plus de 1 600 agents.

Des opérations variées

La "Journée des oubliés des vacances" est organisée par le Secours Populaire. De nombreux bénévoles ont participé en 2006 et 2007 à cette opération qui se déroule au bord de la mer pour près de 5 000 enfants.

"Fraternité, j'écris ton nom". Le projet vise à établir une forme d'entraide entre des adultes et des jeunes qui ont besoin d'encouragements pour réussir. Plus de 70 salariés participent à cette action, sous la forme d'un échange épistolaire avec un adolescent.

"Une Course pour Curie": en octobre 2007, une grande course caritative est organisée à Paris au profit de la lutte contre le cancer du sein. Les agents Air France y ont participé pour courir ou pour aider à l'organisation de la manifestation.

Toutes les infos sur le site internet : <http://fondation.airfrance.com>

Vous aussi, rejoignez les Amis de la Fondation ! Un engagement bénévole et gratuit.

Merci de renvoyer ce coupon réponse complété

Par mail à : sobonaventure@airfrance.fr -

Par courrier interne à : Fondation Air France – GRJX – Bât central – Paray

Par courrier postal à : Fondation Air France – 1, avenue du maréchal Devaux – 91551 Paray-Vieille-Poste

Pour recevoir la lettre d'information et les propositions de bénévolat, merci de communiquer vos coordonnées.

Nom :

Prénom :

Adresse :

Code Postal : Ville :

Tél : E-mail :

Matricule :

Fonction et CDL :

Lieu d'affectation :

Seriez-vous intéressé pour devenir bénévole de la Fondation ?

OUI ☐

NON ☐



OPTIM

Changer pour mieux vous servir

Projet

Initié en juin 2007 le projet d'entreprise du CCE, Optim, est né d'un constat simple : face à l'évolution des besoins des agents Air France, conjugué à des contraintes économiques et financières, l'optimisation des moyens et des structures du CCE est incontournable.

➔ Un changement participatif

La démarche a été instaurée avec l'ensemble des personnels. La première phase a consisté à la réflexion sur l'organisation globale des services du CCE. Ce premier travail a mis en évidence la nécessité d'une refonte des processus de travail (adosser l'organisation à des process, des procédures, des outils intégrés) et d'une modification de la structure fonctionnelle (regroupement des fonctions, selon une logique métier, dans les directions opérationnelles).

Accepté par l'ensemble des interlocuteurs (délégués du personnel, élus du Bureau, CHSCT), la réorganisation a débuté et s'effectue de façon progressive, chaque pierre étant minutieusement calibrée afin d'élaborer un édifice fiable.

➔ Le rôle des entités nouvelles

Direction Générale : mise en oeuvre de la stratégie et de la politique décidée par le Bureau. Force de proposition vis-à-vis du Bureau, animation et coordination transverses en liaison avec les élus, relations avec Air France et autres organismes (hors aspect politique).

Direction Méthodes, Qualité et Support informatique : formaliser et documenter les procédures, spécifications des besoins métiers, assurer le support des outils métiers, réalisation d'études comparatives, définition et mesure des balises qualité, prise en compte dans l'ensemble des projets des objectifs Ecocit.

Direction du Marketing et des Programmes : concevoir l'offre pour chaque segment de clients, dimensionnement des moyens, politique de pricing à partir de coûts standards, définition du contenu de la promotion, politique de distribution (internet, agences, tiers).

Direction de l'Exploitation : mise en oeuvre des programmes définis, réservations-vente pour les clients internes, accueil des clients dans les centres.

Direction juridique et des achats : gestion des contrats d'assurance, négociation avec les fournisseurs, finalisation des contrats, gestion des litiges et expertise juridique pour l'ensemble des domaines (social, commercial).

Commercialisation externe : l'objectif affirmé du CCE est de conserver son patrimoine. Mais pour cela il faut agir, baisser les coûts fixes, et faire plus que de l'entretenir, c'est-à-dire l'améliorer. La priorité sera les agents Air France et leurs enfants, mais les invendus seront proposés à des clients externes (institutions, mairies, éducation nationale, clubs de sport...).

➔ Qu'est-ce qui va changer pour vous ?

Cet aspect sera détaillé dans le prochain numéro mais l'ensemble s'orientera autour des principaux axes suivants :

- à partir de coûts maîtrisés (politique des achats) et d'une meilleure répartition de la subvention (marketing et pricing), proposer pour les vacances adultes une offre de séjours nettement plus importante (programme),
- une réservation de vos vacances et de celles de vos enfants en ligne avec affectation immédiate (nouvel outil Internet),
- mettre en place des outils d'analyse de l'évolution de vos attentes pour mieux adapter notre offre à vos souhaits.

L'objectif est que vous puissiez, de chez vous, choisir vos vacances à partir du catalogue de séjours que vous propose le CCE.



➔ Le financement

> Trois parts partagées entre l'entreprise, les parents et la CAF qui n'est versée que si les conditions suivantes sont remplies :

- La crèche doit atteindre son seuil de rentabilité.
- Un berceau doit être occupé au moins 20 jours/mois.

En réponse à ces contraintes, il apparaît donc justifié que tout berceau réservé, est dû par le parent. Le tarif horaire appliqué étant fixé selon un barème défini par la CAF en fonction des revenus.

C'est bien le Secrétaire Général du CCE qui signe les accords avec la CAF. C'est donc lui qui engage sa responsabilité, et celle du CCE dans l'application des termes du contrat.

➔ Les projets

Pour satisfaire les demandes sur l'ensemble du territoire, une étude a été menée sur la faisabilité d'installation de structures adéquates dans les villes où la concentration d'agents est la plus importante :

- Orly,
- Toulouse,
- Ajaccio,
- Fort-de-France,
- Pointe-à-Pitre,
- Valbonne,
- Strasbourg.

Une enquête auprès des agents dépendants de ces plates-formes sera menée ces prochaines semaines, pour évaluer le nombre de berceaux nécessaires.

L'impulsion initiée par ce nouveau service "Petite enfance" trouve un écho très favorable auprès des agents concernés par le sujet, mais le développement des crèches, des places et surtout leur pérennité dépendent du respect des engagements de chaque parent. C'est un vrai contrat gagnant-gagnant qui est donc proposé.



Chaque enfant, quel que soit son âge possède son casier.



Lisa de retour aux jeux après la sieste de l'après-midi.



Vue d'ensemble de la salle de jeux des plus grands.



CCE AF - N. Chave

UNE AVANCÉE PRIMORDIALE A L'INITIATIVE DU CGE

Activités

Le 20 février 2008, Messieurs Jean-Cyril Spinetta, P.-DG d'Air France-KLM, Peter Hartman, P.-DG de KLM et François Cabrera, Secrétaire Général du Comité de Groupe Européen d'Air France KLM ont signé la Charte sociale et éthique du Groupe. Une étape fondamentale, fruit d'un travail de collaboration important avec l'ensemble des partenaires sociaux, qui met en avant les valeurs et droits fondamentaux qui orientent la politique sociale, éthique et environnementale du Groupe Air France-KLM mais aussi de ses filiales.

➤ Les priorités de la charte

La Charte a pour objectif de “favoriser un meilleur climat de confiance et de respect mutuel dans un environnement de travail où toute forme de discrimination et de harcèlement est proscrite”, dans cette perspective elle a défini ses priorités, à savoir :

- Le respect de l’environnement et des principes de développement durable,
- les droits sociaux, la santé, la sécurité et la dignité au travail,
- l’employabilité,
- le respect des conditions de travail,
- la mise en oeuvre d’un dialogue social responsable et constructif basé sur la confiance,
- la non-discrimination, l’égalité en matière d’emploi, de carrière et de rémunération ,
- la vigilance quant au respect de ces principes et droits sociaux vis-à-vis des sous-traitants.

Une annexe importante a été apportée à la Charte, il s’agit de la déclaration de responsabilité sociale d’Air France-KLM. Cette déclaration stipule, conformément à l’engagement au pacte mondial des Nations Unies, que le Groupe Air France-KLM s’assure que sa croissance rentable va de pair avec la promotion des valeurs sociales et la qualité de l’environnement. Dans cette perspective, afin de garantir un transport de passager et de fret de

qualité et en toute sécurité, la participation et l’implication personnelles de chaque salarié sont donc déterminantes.

Ces deux documents réunis constituent les fondements de l’identité et de la cohésion du Groupe Air France-KLM. M. Spinetta a d’ailleurs exprimé sa fierté, “ce document, unique à nos deux entreprises, témoigne que nous partageons les mêmes valeurs de dialogue et de partage”.

➤ La Charte, quel mode d’emploi ?

Pour que la Charte soit appliquée par tous au sein de chaque entreprise du Groupe, plusieurs engagements ont été pris :

- la Direction de chaque entreprise du Groupe Air France-KLM s’engage à veiller à son application,
- le suivi de son application est confié au Comité de Groupe Européen et sera inscrit chaque année à son ordre du jour,
- la Charte sera diffusée à l’ensemble des salariés pour que chaque salarié individuellement puisse s’impliquer et porter les valeurs et les droits que défend le Groupe.

L’objectif étant que chacun, à son niveau, responsabilisé, s’inscrive dans la démarche initiée par cette Charte.

Le CGE > CARTE D’IDENTITE

- > Création : le 13 février 2006.
- > Rôle : le CGE est une instance de représentation des personnels du Groupe AF-KLM en Europe. Le CGE favorise le dialogue social et la cohésion des salariés des entreprises contrôlées par le Groupe, par le renforcement d’un sentiment d’appartenance commun et l’instauration d’un meilleur climat de confiance et de respect mutuel.
- > Composition : instance de 37 membres titulaires qui se répartissent par pays et qui désignent un Bureau composé de 7 membres dont 4 issus d’Air France et 3 de KLM.

Le CGE > SA COMPOSITION

Les membres par pays

Allemagne > 2	France > 10
Italie > 2	Espagne > 2
Portugal > 1	Grèce > 1
Suède > 1	Danemark > 1
Autriche > 1	Hongrie > 1
Rép.Tchèque > 1	GB > 3
Irlande > 1	Belgique > 1
Suisse > 1	Pays-Bas > 6
Pologne > 1	Norvège > 1
et 1 observateur pour la Roumanie.	

➔ Rencontre avec Gehan Colliander

Secrétaire Générale Adjointe du CGE Air France-KLM*
En poste au Revenue Management du Groupe à Stockholm.

À quoi sert le CGE ?

Le Comité de Groupe Européen Air France-KLM (CGE AFKL) est une instance d'information et de consultation des représentants des salariés sur des questions qui concernent l'ensemble du Groupe, ses filiales et ses sous-filiales.

La consultation du CGE AFKL consiste en l'échange de vues et l'établissement d'un dialogue entre représentants des salariés et la Direction du Groupe Air France-KLM sur les sujets relevant des compétences du CGE AFKL.

Lorsqu'elle porte sur un projet correspondant à un sujet stratégique, cette consultation s'effectue à un moment utile, c'est-à-dire en amont, par des moyens et avec un contenu appropriés permettant que la Direction du Groupe Air France KLM puisse prendre en considération les commentaires, les observations et les avis des représentants des salariés.

En France, il y a les CE et le CCE qui assument cette charge de défense des salariés, mais dans d'autres pays ces structures n'existent pas et c'est là que le CGE a toute sa place. Le protocole du CGE, qui a été signé en 2006, est l'un des meilleurs qui puisse exister à l'heure actuelle en Europe.

Issus de cultures différentes, les membres du CGE n'ont-ils pas des difficultés pour travailler ensemble ?

Ces deux dernières années ont montré qu'il n'y avait aucune différence entre les représentants de salariés KLM et ceux d'Air France, on a très bien travaillé ensemble, nos objectifs sont les mêmes et d'ailleurs il est intéressant d'assister à une session du Comité de Groupe car il est difficile de repérer, qui est de quelle compagnie.

“ Le CGE est fier que la grande famille AF/KLM soit partie prenante de ses engagements ”

”

des directions AF-KLM. Ensemble ils ont effectué un travail très minutieux. Régulièrement, ce groupe de travail a tenu informé le CGE sur l'avancée du texte et le document final a été approuvé à l'unanimité lors de la session du CGE de décembre 2007.

La signature aujourd'hui par les instances dirigeantes n'est pas une fin en soi, l'objectif c'est bien son application. Avec la Direction, il faut désormais que l'on observe si tout ce que l'on a défini ensemble prend bien effet. On va échanger de l'information (les filiales, les directions du Groupe) pour rendre compte de comment cette Charte s'applique. Mais je dois dire que c'est une fierté d'appartenir à un Groupe qui s'engage ainsi dans les valeurs et les droits fondamentaux

* Depuis cette interview, Gehan est devenue Secrétaire Générale du CGE Air France/KLM et François Cabrera, son adjoint.



CCE AF - F. Iglesias

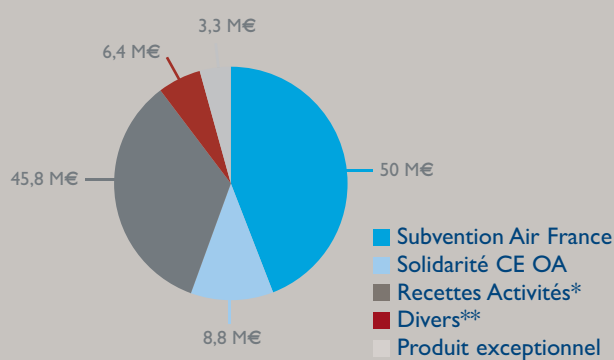
BUDGET DU CCE

Un budget 2008 stabilisé

Lors de la session du 23 janvier dernier, le budget 2008 du CCE a été présenté devant les élus et adopté. (9 voix pour, 2 contre et 2 abstentions).

Le budget est la traduction financière d'orientations politiques et d'un programme d'activités au bénéfice des salariés et de leurs enfants.

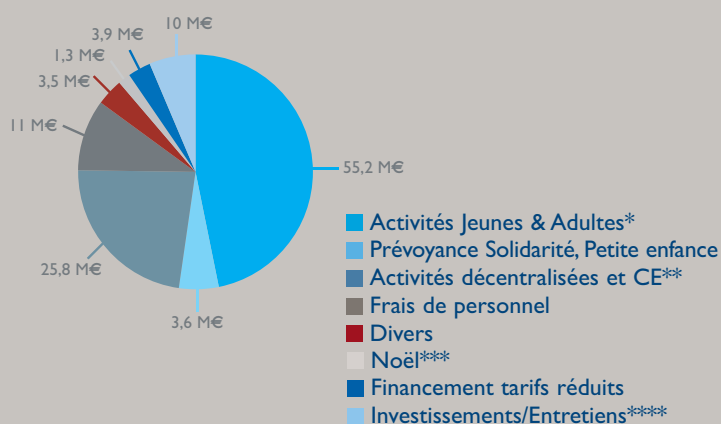
Recettes - 114,3 M€



* Recettes des séjours organisés par le CCE : *Vacances Jeunes*, 5 M€ - *Vacances Adultes*, 20,5 M€ - *Tourisme*, 12,8 M€ - *CE OA*, 7,5 M€.

** Recettes diverses (principaux postes) : *Part CE OA restaurants*, 4,1 M€ - *Cotisation des salariés CE-CCE*, 1,1 M€.

Dépenses - 114,3 M€



* Dépenses du programme d'activités : *Vacances Jeunes*, 11,9 M€ - *Vacances Adultes*, 30,6 M€ - *Tourisme*, 12,7 M€.

** Activités décentralisées et CE : *Activités sociales des CE (hors CE OA)* : 12,1 M€ - *Activités Restauration des CE* : 11,7 M€ / *ASAF* : 2 M€.

*** Noël : Spectacle et jouets Région Parisienne et Province.

**** Investissements principaux : *Rénovation Lanslevillard, St-Malo, Piscine de Gassin et St-Pons*.

LE PROGRAMME

En quelques mots...

Pour les vacances jeunes, il faut noter de nouvelles destinations pour les itinérants, des séjours linguistiques plus diversifiés et l'ouverture du patrimoine aux enfants des salariés des filiales du Groupe Air France.

Pour les vacances adultes, les destinations à succès sont évidemment reconduites et nous poursuivons notre démarche solidaire (Roumanie, Rép. Dominicaine et Madagascar). Pour cet été 2008, nous vous proposons des destinations soleil proches de la France et dans la zone Euro (Italie et Espagne) de même qu'une augmentation significative des séjours en Corse pour répondre à vos demandes.

L'ASAF

Concrétiser les changements de statuts

La contribution du CCE au financement de l'ASAF est basée sur la même progression, par rapport à 2007, que pour les CE. Ce budget de plus de 2,1 M€ comprend 0,5 M€ en provenance du CE OA pour lequel il faut donc concrétiser la volonté commune de changement des statuts de l'ASAF.

En ce début d'année 2008, c'est en adhérant à l'Amicale Sportive d'Air France que vous lui apporterez votre soutien le plus efficace.



ATTERRISSAGE DE LA CROISSANCE MONDIALE

Incertitude : c'est actuellement le vocable le plus utilisé dans les analyses portant sur l'évolution de l'économie mondiale. Ralentissement ou récession ? Résistance ou effondrement ? Le transport aérien étant particulièrement sensible aux variations de la demande mondiale, il nous a semblé important de faire le point sur une conjoncture incertaine qui influera notablement sur les performances d'Air France-KLM

UN RALENTISSEMENT GÉNÉRALISÉ

■ UN BAROMÈTRE LIÉ AUX RÉSULTATS DE L'ÉCONOMIE AMÉRICAINE

La réalité a parlé. Si les analystes ont pendant quelques mois hésité quant aux possibilités de diffusion de la crise des "subprimes" à l'économie réelle, cela ne fait maintenant plus aucun doute : la question est dorénavant de savoir dans quelles proportions, tant en intensité qu'en couverture géographique.

La première économie à être touchée est bien entendu celle des Etats-Unis. Même si le rythme de croissance ne s'est pas effondré au dernier trimestre 2007, tous les indicateurs sont dans le rouge en ce début d'année 2008 :

- effondrement du secteur de la construction et des services dans leur ensemble,
- restriction des conditions de crédits qui devraient fortement entraver les dépenses d'investissements et celles des ménages.

Les dernières prévisions tablent sur un taux de croissance du PIB à peine supérieur à 1 %, après 2,2 % en 2007. Cela correspondrait au plus mauvais résultat depuis 2001 (éclatement de la bulle Internet et 11 septembre). La baisse des taux effectuée par la FED et le plan de relance du gouvernement Bush ont été jugés à la fois trop timides et trop tardifs pour enrayer les effets négatifs de la crise financière.

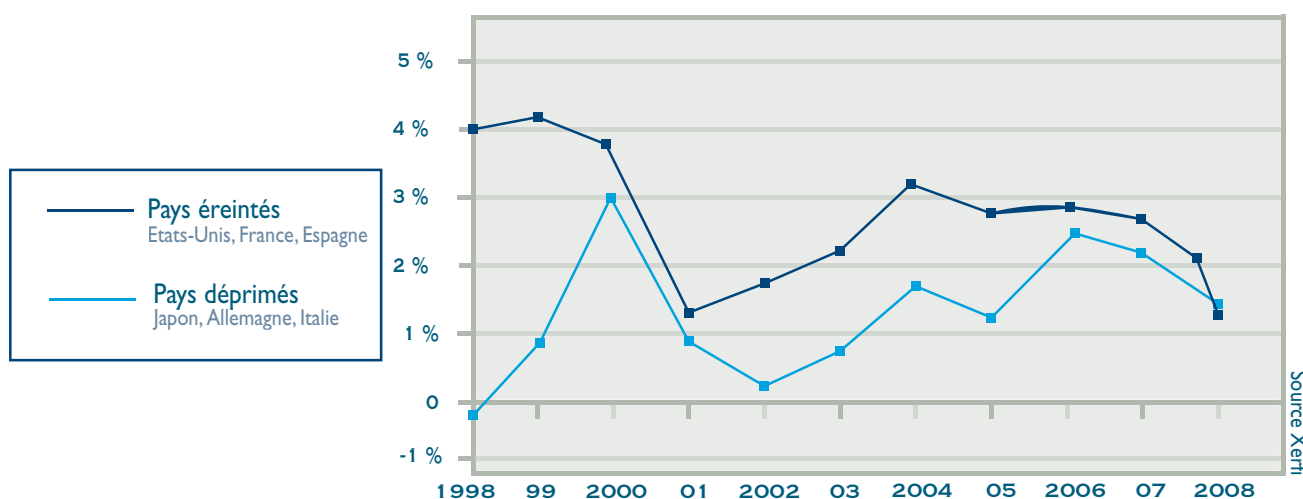
En revanche, une véritable récession devrait encore pouvoir être évitée.

Les prévisions sont à peine plus optimistes pour la zone Euro, handicapée par un niveau très élevé de sa monnaie par rapport au dollar, pendant qu'une recrudescence de l'inflation pèse sur la consommation des ménages.

La troisième grande zone des pays développés, le Japon, présente, elle aussi, des signes d'essoufflement. Dans une économie essentiellement tirée par les exportations, l'appréciation du yen vis-à-vis du dollar ne laisse espérer qu'une croissance du PIB autour de 1,5 %.

La grande inconnue réside dans la contamination de ce marasme qui touche les économies développées, et notamment l'économie américaine, aux pays émergents. La croissance mondiale a été en effet tirée ces dernières années par l'Inde et la Chine, qui exportent massivement en direction du nord économique. Quelles répercussions de la baisse de la demande américaine sur le commerce extérieur chinois ? Pour l'instant, on ne note pas de signes avant coureurs d'un brutal ralentissement.

CROISSANCE DES PAYS DÉVELOPPÉS : BAISSÉ DE RÉGIME



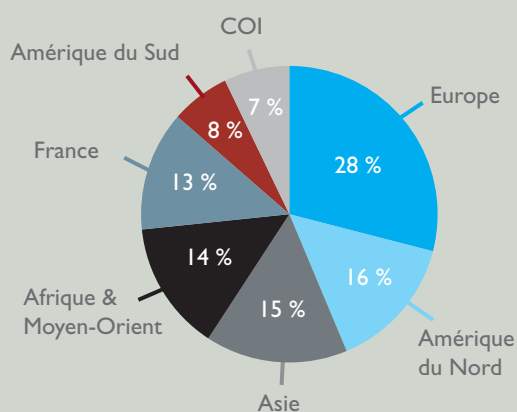
■ LES CONSÉQUENCES DE CE RALENTISSEMENT GÉNÉRALISÉ POUR LE TRANSPORT AÉRIEN

En 2007, la forte croissance du trafic passager (+ 7,5 %) a fortement contribué aux bons résultats de l'industrie, qui ont atteint pour les compagnies de l'IATA 5,6 milliards de dollars. Rappelons que 2007 est la première année de retour aux bénéfices depuis 2000 pour l'industrie pris dans son ensemble. Malgré une performance très médiocre pour le cargo, l'IATA n'a pas hésité à qualifier l'année 2007 de "meilleure année de l'histoire récente". En revanche, les perspectives sont nettement moins bonnes pour 2008. L'IATA se base pour étayer son pessimisme, non seulement sur les données macro-économiques concernant le cours du pétrole et la conjoncture mondiale que nous venons de présenter, mais aussi sur le ralentissement constaté dans les réservations de décembre 2007 et janvier 2008 (dernières données connues). L'écart entre la croissance du trafic de

décembre et celle de janvier est particulièrement prononcé pour les compagnies européennes (trajets long-courrier) et, dans une moindre mesure pour les compagnies européennes. Le trafic des compagnies asiatiques et sud-américaines demeure très vigoureux.

Dans le Groupe Air France-KLM, après des réservations très contrastées jusqu'à mi-avril (bon niveau pour la haute contribution mais faible pour la basse contribution), le marché semble se réorienter à la hausse pour toutes les classes. Il est vrai que le réseau du Groupe est particulièrement bien équilibré, ce qui peut lui permettre d'atténuer considérablement les chocs conjoncturels. Ce facteur avait grandement contribué à la capacité de résistance d'Air France en 2001, notamment par la réaffectation des capacités sur le "pré carré africain".

PRÉSENCE DU GROUPE AIR FRANCE-KLM DANS LES DIFFÉRENTES RÉGIONS DU GLOBE



Source : corporate.airfrance.com

■ 2008 : L'ANNÉE DU TOURNANT

Si le ralentissement économique reste limité, il intervient dans une période où les compagnies aériennes vont voir leurs capacités nettement progresser, tant en Europe, avec l'effet de l'accord de ciel ouvert entre les Etats-Unis et l'Europe, qu'en Asie. Or, il n'y a souvent qu'un pas entre la surcapacité et la guerre tarifaire, dans une période de faible croissance de la demande...

Se rajouteront à cela les effets des prochaines phases de consolidation, aux Etats-Unis comme en Europe. En tant que leader mondial et européen, Air France-KLM est bien évidemment en première ligne. Un échec de la fusion entre Delta et Northwest entraverait notablement le Groupe sur son réseau nord-américain, tandis que les conséquences d'un échec de la reprise d'Alitalia dépendraient grandement de la solu-

tion alternative qui serait choisie par le gouvernement italien.

Pour conclure, laissons la parole à son Président *“J’hésite à qualifier l’année 2008. Elle est peut-être l’année de tous les accomplissements pour Air France et Air France-KLM, elle est peut-être l’année de tous les dangers”* (La Tribune - 15 février 2008).

Même si le Groupe possède de nombreux atouts

pour résister à cette période mouvante, il y a fort à parier qu’il lui sera difficile de viser pour l’exercice 2008-2009 une très forte progression de sa rentabilité et de sa rentabilité. Le contraire signifierait, pour ses personnels, une pression accrue sur les conditions de travail et d’emplois qui sont déjà, dans certains endroits, très problématiques. Les conflits sociaux de l’automne sont là pour en témoigner.

■ 2007-2008 : DE BONS RÉSULTATS EN PERSPECTIVES POUR AIR FRANCE-KLM

Le premier semestre de l’exercice a été globalement positif pour Air France, notamment pour l’activité Passage.

Cette activité voit son chiffre d’affaires progresser notablement (+ 6 %) du fait d’une croissance conjuguée du trafic et de la RSKO. Pour le long-courrier, la plupart des segments enregistrent une progression de leurs résultats, mise à part, mais de façon très modérée, l’Amérique Latine, pour laquelle Air France avait bénéficié, sur la même période de l’exercice antérieur, d’un effet d’aubaine lié aux difficultés de la compagnie Varig. En revanche, le moyen-courrier subit une nouvelle dégradation brutale de ses résultats (- 40 %) imputée par la Direction, à une nouvelle offensive des low costs. Ce réseau reste toutefois bénéficiaire, tout comme le domestique, qui n’a, pour ce premier semestre, que faiblement pâti du lancement du TGV Est.

Des résultats plus contrastés pour le cargo

Malgré l’arrivée de nouveaux appareils et de l’amélioration des coûts unitaires qui aurait dû s’en suivre, les résultats de l’activité se détériorent. Les baisses de prix sont générales sur l’ensemble des réseaux notamment du fait de la concurrence du maritime. Parallèlement, les performances de KLM semblent s’améliorer, ce qui est expliqué par la Direction, par une plus grande attractivité de Schiphol par rapport à CDG (proximité de Rotterdam ?). Si le plan de déve-

loppement du cargo n’est pas remis en cause, l’horizon reste incertain pour cette activité. La joint-venture conclue entre le Groupe et China Southern, très stratégique pour le développement en Asie, ne devrait pas améliorer les performances intrinsèques d’Air France-KLM.

L’activité industrielle s’est bien développée sur les tiers dans le semestre. La comparaison avec KLM est, pour cette activité, favorable à Air France.

Au niveau des charges de carburant, ce semestre apparaît relativement atypique. Le prix moyen du baril sur la période est en diminution par rapport au premier semestre 2006 et l’euro est plus fort par rapport au dollar, mais ces deux effets positifs pour la facture pétrolière d’Air France sont plus que compensés par la diminution des gains de couverture, liée à la baisse progressive de la proportion de consommation couverte. Compte tenu de la progression des volumes (+ 2 %), les charges de carburant augmentent de 9,6 %.

Le troisième trimestre, malgré les premiers effets de la crise financière sur la croissance américaine, confirme une bonne tenue de l’activité, et, fait encourageant, une certaine reprise du cargo. Il est aussi marqué par l’impact des mouvements sociaux de l’automne, estimé par la direction à 75 M€ de pertes de résultats d’exploitation.

UN BARIL SANS COMPLEXES



PERSPECTIVES SUR LE COURS DU PÉTROLE

60, 70, 80 90, 100, 110 dollars le baril... Le prix du baril de pétrole n'arrête pas de monter et bien malin celui qui peut actuellement prévoir comment il sera orienté d'ici quelques mois. Le prix du baril échappe effectivement à la simple loi de l'offre et de la demande (mais n'est ce pas le cas pour plein de choses ?) et constitue clairement dorénavant une valeur spéculative. Toutes choses égales par ailleurs, le ralentissement annoncé de la croissance économique mondiale devrait orienter les cours à la baisse, par anticipation d'une demande plus faible dans un contexte où l'offre est amplement suffisante à couvrir les besoins. Mais non.

Lorsque l'on revient sur les prévisions effectuées par le passé sur ce qui aurait dû être le cours actuel du baril, force est de constater que la plupart ont eu tort (maximum de 65 \$ le baril prévu), sauf ... les plus pessimistes, qui vont jusqu'à anticiper un baril à 380 \$ en 2015 (c'est le cas de la banque Ixis-CIB).

Les dépenses de carburant des compagnies aériennes sont passées d'une part relative d'environ 11 % dans le total des charges d'exploitation à près de 20 % à l'heure actuelle.

Selon l'IATA, chaque augmentation de 1\$ du baril de brut se traduit par une perte de



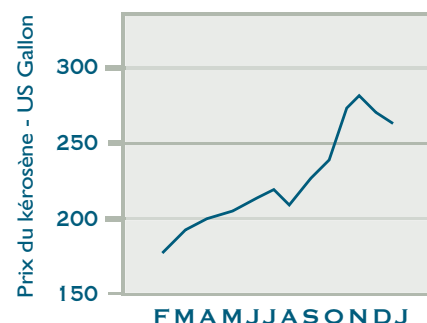
1 milliard de dollars pour l'ensemble du secteur. Une augmentation de 10\$ du baril de kérosène conduit à une hausse d'environ 2 points de la part de carburant dans les coûts d'exploitation.

Sur les neuf premiers mois de l'exercice 2007-2008, cette part atteint plus de 17 % pour le Groupe Air France. Deux facteurs principaux expliquant la relative bonne tenue des dépenses de carburant du Groupe :

- Une utilisation optimale des instruments de couverture (voir ci-dessous).
- Une capacité d'investissement lui permettant de maintenir sa flotte sur un haut niveau de modernisation, les nouveaux appareils étant beaucoup moins consommateurs de carburant que les anciens (la différence est d'environ 30 % entre un B 777 et un B 767).

La réduction de la dépendance des compagnies aériennes au pétrole est loin d'être facile. Il faut sûrement s'y atteler dès maintenant, que cela soit au travers des carburants alternatifs (carburants de synthèse, biomasse ?) mais surtout des appareils innovants moins consommateurs. Entre-temps, la seule possibilité consiste à augmenter le prix des billets au travers des surcharges carburants. Mais jusqu'à quand cette possibilité pourra-t-elle être utilisée sans conséquence sur le niveau de la demande ?

PRIX SPOT DU KÉROSÈNE AVION



LES INSTRUMENTS DE COUVERTURE

- **Les contrats à terme** : il s'agit d'une promesse d'achat d'un volume fixé à une échéance fixée, dont le prix est défini au moment où est passé le contrat.
- **Les swaps** sont des contrats entre une compagnie aérienne et une institution financière. Cette dernière sert d'intermédiaire pour la fourniture de carburant : elle achète, pour une période définie, le carburant au prix du marché et le revend à la compagnie aérienne à un prix fixé à l'avance. Si le prix du marché est supérieur au prix fixe du swap, la compagnie aérienne est gagnante ; dans le cas contraire, elle enregistre des pertes.
- **Les options d'achats** donnent le droit, mais non l'obligation, d'acheter à une échéance donnée une quantité fixée de carburant à un prix défini (prix d'exercice de l'option). Le coût de l'option, appelé "prime", est versé par la compagnie aérienne quelle que soit sa décision ; il s'élève actuellement à environ 6 % du prix d'exercice moyen sur 6 mois. Une option d'achat permet ainsi de se couvrir contre une hausse du prix du carburant, sans se priver des bénéfices d'une baisse.
- **Les stellages (collars)** sont une combinaison d'options d'achat et d'options de vente. Cette opération fixe une fourchette de prix pour l'achat de carburant. Le coût de ce type d'opération est fonction du risque prix par la compagnie : il est possible d'ajuster l'intervalle de façon à ce que le coût du stellage soit nul.



Air France

PERSPECTIVES D'ACTIVITÉS

Le 27 février, la Direction a répondu à une demande réitérée des élus du personnel. Elle a en effet présenté, en session du Comité Central d'Entreprise, les perspectives d'activité des escales France en croisant trois dimensions : contexte concurrentiel, économie des escales, emploi.

Le contexte concurrentiel dans lequel évolue la Direction des Escales France (DEF) est bien connu. Pour le domestique, Air France est confronté à la concurrence du TGV et des low costs, notamment d'easyJet qui compte se développer en France à partir de Roissy et de Lyon. A ces deux menaces, il faut ajouter la montée en puissance des préoccupations écologiques. A terme, il s'agit sans aucun doute de la menace la plus inquiétante qui pèse sur le marché domestique. La lutte contre le réchauffement climatique remet tout bonnement en cause le transport aérien sur des distances courtes. Sur ce plan, compagnies Major et low costs sont logées à la même enseigne. Le train, à tort ou à raison, a une sérieuse longueur d'avance.

Face à ces enjeux, la Direction n'a pas présenté d'avions fonctionnant à l'huile de noix de coco ou l'achat de trains à grande vitesse. Elle a, par ailleurs, indiqué qu'il était exclu d'ouvrir des vols internationaux au départ de la province (pas assez rentables) ou d'alimenter le Hub par le rail (capacités insuffisantes, la gare TGV de Roissy peut accueillir au maximum une dizaine

de TGV par jour), même si à plus long terme, Air France envisage de renforcer sa présence sur le marché français en opérant du transport ferroviaire de point à point.

Contexte concurrentiel et emploi

Dès lors, le propos s'est déplacé vers l'adéquation entre les besoins (au regard du tableau que nous venons de brosser) et les ressources (au regard notamment des départs en retraite et des mobilités PS/PNC), avec un paradoxe qui n'est pas des moindres : à court terme, la DEF est en situation de sous-effectif (-121 ETP) ! D'où le recours à de la main d'oeuvre provisoire pour combler ce sous-effectif provisoire. Il s'agira également d'encourager la mobilité professionnelle et géographique, car le constat global de sous-effectif masque des réalités contrastées par escales et par métiers (voir tableau).

Ce glissement de la Direction du stratégique vers la gestion sociale des escales signifie-t-il que le domestique est inéluctablement voué à perdre des parts de marché, voire à disparaître ?

Lorsqu'à la fin des années 90 le secteur des télécommunications s'ouvre à la concurrence, l'opérateur historique sait qu'il va inévitablement perdre des parts de marché. Dans ce contexte, la décision de son président de l'époque consiste à augmenter la taille du marché ou plus exactement à développer l'usage du téléphone, notamment en innovant en matière de service. Pour cela, il est vrai, l'opérateur pouvait s'appuyer sur des attentes sociétales réelles et fortes en matière de télécommunication.

Le cas du transport aérien sur le marché domestique est différent. Jusqu'à présent, la stratégie de la Compagnie a consisté, sur les lignes en concurrence frontale avec les low costs, à augmenter les fréquences ou à les diminuer selon l'intensité concurrentielle et à réduire les tarifs. Sur d'autres lignes, Air France a fait jouer son "pricing power", c'est-à-dire sa capacité à imposer des prix élevés compte tenu de la position acquise sur ces parcours. Cependant, la clientèle s'est en effet montrée sensible au prix, avec un glissement observable de la haute vers la basse contribution. Enfin, les lignes les moins profitables ont été fermées (Orly/Avignon, Orly/Rennes).

Une analyse à étayer

Pour y voir plus clair sur les perspectives d'activité de la DEF, les élus du personnel ont demandé à ce que leur soient communiquées des données cohérentes sur l'économie des escales :

- Un bilan économique et financier du

périmètre de la DEF.

- La structure détaillée du coût des escales (coûts directs et indirects, fixes et variables).
- Les clefs de répartition des coûts et des recettes de lignes (entre les réseaux domestique et international).
- Le "Business case" de lignes internationales au départ de province.

Il faut signaler l'omission d'un acteur majeur pour l'avenir et le devenir de la DEF : le client ! S'il y a une riposte possible à la concurrence du TGV et des low costs sur le réseau domestique, elle réside dans la valeur différenciante qu'apporte le transport aérien court-courrier au sein d'une compagnie Major. C'est cette valeur qui peut légitimer aux yeux des clients les augmentations de tarif susceptibles de compenser des baisses de trafic. Or cette valeur ne s'invente pas. Elle se constate (ou pas) auprès des clients. Qui sont les clients du transport aérien domestique ? Quelles sont leurs attentes ? Peut-on identifier une valeur de service sur laquelle s'appuyer, à l'instar du secteur des télécommunications, pour que vive de manière profitable le transport aérien domestique ?

Au vu de son importance, ce dossier ne fait que commencer. Des analyses transversales sont nécessaires car l'activité et donc l'emploi dans les escales de Province ne peut se comprendre sans y intégrer les choix stratégiques du programme et du marketing. Autant de questions qu'il reste à éclairer avant de statuer sur les perspectives d'activité de la DEF.

SITUATION ACTUELLE

	En ETP
Besoins	3 655
Ressources	3 553
Ecart, situation de sous-effectif	102

Hypothèse d'évolution d'activité :
- 21 % entre 2007/08 et 2017/18 lié à l'impact conjugué du TGV, des low costs et des contraintes environnementales.

Hypothèse d'évolution des ressources :
- 22 % si aucun remplacement n'est opéré durant la période.

PRÉVISION D'EFFECTIF À L'HORIZON IATA 2017 (EN ETP)

	En ETP										
Besoins	2 970										
Ressources	2 990										
Ecart, situation de sous-effectif	20										
	MRS	BOD	TLS	NTE	MPL	NCE	BIA	LYS	MLH	AJA	SXB
Piste	-		-			-		-		-	
Passage	-	-	-	-		+	+	-	+		-
Traffic	+		+	+							
Vente					+	+					

- Sous-effectifs

+ Sureffectifs

RAPPROCHEMENT AF-KLM



AIR FRANCE-KLM : LA MISE EN PLACE D'UNE ORGANISATION MATRICIELLE

Air France

Air France et KLM poursuivent leur rapprochement opérationnel dans les domaines riches de synergies potentielles. Décryptage d'un rapprochement bâti sur une nouvelle répartition des pouvoirs.

■ RETOUR SUR L'ALLIANCE AF/KLM

Avant d'aborder les principes de la nouvelle organisation, il n'est pas inutile de rappeler le contexte dans lequel s'est opéré le rapprochement entre les deux compagnies .

Ce contexte est marqué par plusieurs événements importants pour le transport aérien :

- la libéralisation du ciel européen,
- l'intensification de la concurrence avec notamment l'émergence des low costs,
- le 11 septembre 2001 avec ses répercussions sur le trafic aérien.

Ces événements ont soit entraîné la disparition de compagnies aériennes (groupe Swissair, dont Air Lib et Air Littoral), soit des difficultés récurrentes pour certaines d'entre elles, comme c'est le cas pour Alitalia ou Olympic Airways.

La première réponse des compagnies aériennes a tout d'abord consisté à tisser des alliances, qui ont permis aux petites compagnies d'entrer sous la protection des grandes et aux puissantes d'étendre leur réseau pour répondre à la mondialisation des affaires (qui fait également partie du tableau que nous brossons ici à très grands traits).

La deuxième réponse, c'est le rapprochement entre compagnies. Pour une raison simple : l'union fait la force, et la concurrence frontale peut conduire à une guerre des prix stérile.

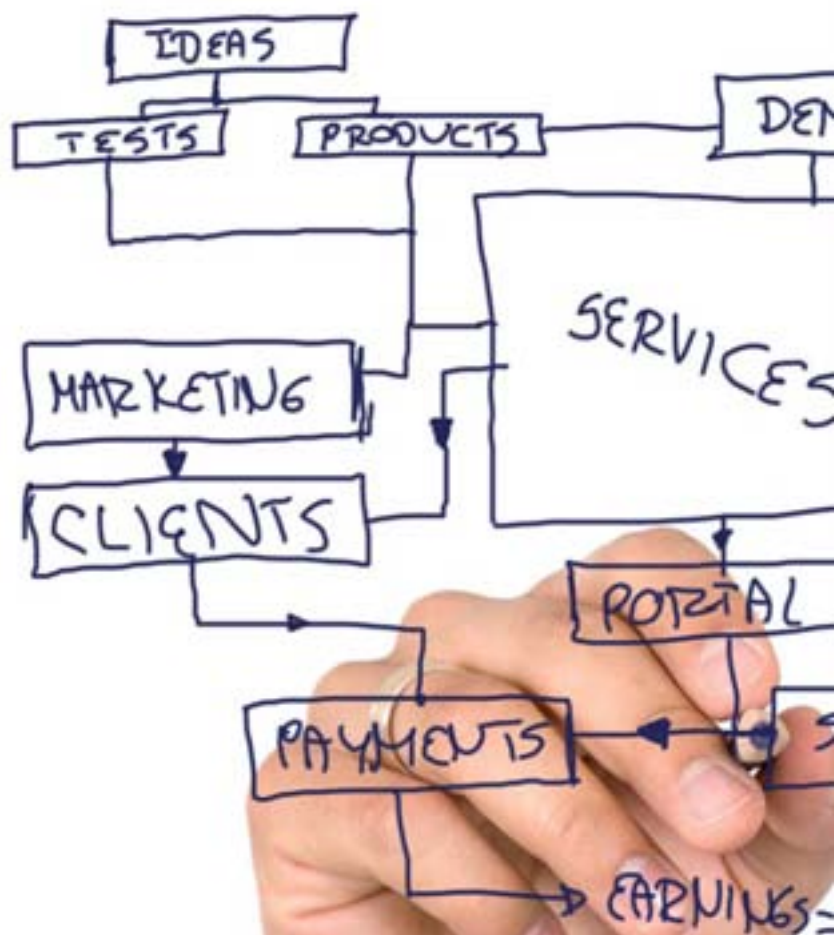
Dans ces conditions, mieux vaud coopérer que s'affronter "librement" sur les marchés. Ainsi, depuis que le transport aérien s'est libéralisé, les compagnies aériennes ne cessent, au travers de structures variées, de contenir la concurrence. Cette neutralisation ne doit rien à la structure de coût d'une compagnie aérienne (poids des coûts fixes, décaissés quel que soit le volume de production), elle est avant tout "politique" au sens où elle passe par des accords entre acteurs. Et au total, elle est peut-être plus favorable au "social" que la libre concurrence sur un marché pur et parfait.

■ LE SYSTÈME DE COMBINAISON

Le rapprochement entre AF et KLM vise à créer une partie commune aux deux compagnies. Tout ne sera pas combiné. Seules le seront les activités dont la combinaison crée des synergies importantes de coût ou de revenu. C'est-à-dire : les achats, le commercial international, le réseau, le revenue management, le marketing, les aspects stratégie et commercial de la maintenance industrielle, la stratégie de flotte. Fondamentalement, ces synergies ne reposent pas sur la chasse au doublon au sein même des activités combinées, mais sur une coordination de leur action vis-à-vis de tiers (des fournisseurs ou des clients par exemple). D'où l'apparition d'un échelon de responsabilité au niveau du Groupe chargé d'opérer cette coordination. Par exemple, aux achats, des économies importantes sont à faire par la simple décision de retenir un fournisseur unique pour les deux compagnies. De même, des économies importantes peuvent être obtenues en pensant un programme commun. On voit que toutes les décisions qui seront prises à cet échelon orienteront par la suite le travail de tous les agents hors périmètre de la combinaison. Leur intervention – celle de l'acheteur mais également par répercussions du pilote, de l'agent de passage ou de piste – sera définie par un collectif qui envisage les choses sous l'angle des intérêts du Groupe et non plus de chaque compagnie prise isolément.

L'organisation AF-KLM

Les orientations stratégiques de la Compagnie ont toujours été définies par un groupe restreint d'individus au sommet de l'entreprise. Ce qui change avec la nouvelle organisation, c'est la dissociation entre le fonctionnel et le hiérarchique pour les activités qui feront l'objet d'une combinaison. C'est d'ailleurs ce que signifie ce terme de combinaison par opposition avec celui d'intégration. Les membres Air France des activités combinées (621 personnes dont 234 pour les achats) resteront sous la responsabilité hiérarchique des directions métiers, mais dépendront fonctionnellement du nouvel échelon.





Pour exemple, une partie des acheteurs est actuellement sous la responsabilité hiérarchique des directions métiers (fret, international, maintenance, informatique, exploitation), avec une dépendance fonctionnelle à la direction centrale des achats. Dans la combinaison AF-KL, les acheteurs dépendront fonctionnellement de l'échelon groupe et seront tous rattachés hiérarchiquement à la direction générale des achats d'Air France. Dans le jargon des experts en organisation, la Compagnie est en train de mettre en place une organisation "matricielle". Cette organisation croise en réalité trois appartenances : l'appartenance hiérarchique, fonctionnelle et à un des métiers de l'entreprise, puisque le personnel des fonctions combinées opère au sein d'un métier donné (et continuera d'y opérer "physiquement"). Il sera intéressant de s'interroger sur l'entité à laquelle ces agents se référeront pour se définir.

L'ambition de la Direction est de créer une identité de Groupe pour que les intérêts du Groupe président à l'action de ses agents. Dans cette configuration sociale à deux "étages", un conflit entre le niveau Groupe et le niveau Compagnie n'est pas à exclure, non seulement au sein de la population combinée, mais également entre cette population et les autres catégories de personnel dont l'activité n'est pas combinée (l'exploitation sol et aérienne notamment). Le problème n'est pas seulement celui de la cohésion du corps social dans son ensemble, il est également celui de la continuité stratégique. Car si les opérationnels dépendent des stratèges quant à l'orientation de leur action, les stratèges dépendent des opérationnels quant à la mise en oeuvre de leur stratégie. Ainsi, des compromis seront probablement à rechercher non seulement au point d'intersection entre le fonctionnel et le hiérarchique (avec une gestion sociale des personnels qui s'annonce complexe compte tenu de la dissociation de ces deux dimensions), mais également entre le niveau Groupe et le niveau Compagnie, en particulier si le climat des affaires se dégrade.



Les "Chapiteaux du coeur, organisés par le CCE (voir article page 5) ont permis à des enfants handicapés d'assister à une représentation du cirque PINDER.

Certains ont pu participer aux répétitions du matin. Frédéric Edelstein, le dresseur de fauves s'est prêté au jeu toute la journée pour apporter une attention particulière aux enfants. Ci-contre, Jean-Baptiste Elissalde, joueur de l'équipe de France de rugby avait également tenu à être présent.



(NOUS RAPPROCHER ENCORE PLUS DE VOUS)



Panoramag N°3 - 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 > François Cabrera - Secrétaire Général du CCE

Conception & Réalisation > service Communication du CCE AF

Rédaction en chef > Marie-Laure Hermanche

Maquette et iconographie > Frédéric Iglesias - Rédactionnel > Marie-Laure Hermanche et service Economique du CCE AF
Imprimerie > Seldo



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.