



Marie RAMON,  
Administrateur PNC, élue

# EN DIRECT

du CONSEIL D'ADMINISTRATION  
Société AIR FRANCE

décembre - N°4



L'IntersyndicalePNC



## Compte rendu du Conseil d'administration du 9 novembre 2011

Environnement économique déprimé et déprimant, horizon bouché, crise de la dette dans de nombreux pays industrialisés, croissance en berne, crises gouvernementales... Ces mêmes phénomènes se retrouvent à l'échelle de l'entreprise, en toute logique. Le transport aérien, secteur mondialisé par excellence, est hautement dépendant de la situation globale de toutes les régions qu'il dessert, et AF est l'une des compagnies au réseau LC le plus étendu... Si l'ensemble des grandes compagnies européennes subit en grande partie les mêmes effets (LH vient d'annoncer une réduction conséquente de son offre et de ses investissements) force est de constater que le groupe Air France est particulièrement touché. Faiblesse de la croissance, concurrence extrême sur court, moyen et long-courrier, coût du pétrole, endettement massif, cours de Bourse massacré, l'entreprise est en pleine tourmente. Le spectre de 1993 rejaillit et le changement de gouvernance pour le moins mouvementé dans une période tendue a rajouté un sentiment d'inquiétude légitime. Les interrogations sur l'avenir sont nombreuses. La presse peu avare sur la situation de l'entreprise ne cesse de marteler nos faiblesses et pointe allègrement du doigt le manque de compétitivité de la compagnie principalement au travers de ses salariés, histoire de culpabiliser un peu plus ceux qui pourtant fournissent continuellement des efforts.

Les comptes du second trimestre (juillet-septembre 2011) et semestriels (avril-septembre 2011) ont donc été présentés dans un contexte interne et externe particulièrement morose.

### Principaux chiffres

Groupe AF (GAF)	TRIMESTRE 2 Juillet-Sept 2011	SEMESTRE Avril-Sept 2011	SEMESTRE 1 Avril-Sept 2010	AFKL 2011 SEMESTRE 1
Chiffre d'affaires	4 306	8 332	7 910	13 009
Charges d'exploitation (dont frais de personnel)	4 195	8 360	7 849	12 757
Résultats d'Exploitation	111	-28	61	252
Résultat Net	-58	-181	924*	-183

\* Effet AMADEUS

Le chiffre d'affaires (CA) du second trimestre a augmenté de façon modérée (2,7 %), subissant un effet change défavorable. Sur l'ensemble du semestre le CA a augmenté de 5,3 %. Le trafic passage qui représente 83 % du CA global augmente de 5,9 %. Tous les réseaux ont contribué à cette progression, hormis l'AMO qui reste pénalisée par un contexte géopolitique toujours difficile.

L'offre exprimée en SKO (Siège Kilomètre Offert) a progressé de 7,8% sur le semestre, cette progression tient compte de l'effet fermeture de l'espace aérien suite au volcan en avril 2010. Cette hausse plus axée sur le Long courrier est davantage liée à la densification des avions et à l'effet A.380 (AF a reçu 2 nouveaux Airbus 380 depuis mars 2011 portant le nombre total à 6). Ramenée en heures de vol l'augmentation est beaucoup moins franche.

Le trafic exprimé en PKT (Passager Kilomètre Transporté) est également en hausse de 8 %, en tenant toujours compte du volcan en avril 2010. Sur certaines destinations, la reprise du trafic est encore difficile au second trimestre (Japon, Côte d'Ivoire, Tunisie, Egypte). Le coefficient de remplissage (rapport entre trafic et offre) reste à un niveau élevé sur le trimestre (84.2 %) et sur 6 mois (81.9 %).

Malgré ce coefficient de remplissage qui traduit une activité soutenue, la recette unitaire n'est pas à la hauteur des attentes. Certes les passagers sont là, mais la concurrence et la faiblesse de la demande globale ont freiné la recette. Le chiffre d'affaires a augmenté mais pas suffisamment pour compenser la hausse des coûts liée au pétrole, et ce malgré les couvertures carburant et la baisse du dollar. En raison de la pression sur les prix, les surcharges carburant n'ont pu être répercutées aux passagers.

Le cargo, second métier de l'entreprise, subit depuis mai 2011 les contrecoups de la situation mondiale. L'offre corrélée à celle du trafic passage (les soutes sont privilégiées, l'offre tout cargo a diminué) a augmenté de 2,3 % sur le semestre. Le trafic s'inscrit en légère baisse, principalement lié à la réduction des échanges commerciaux associée à une surcapacité en Asie (de façon plus marquée au second trimestre) et se traduit par une baisse du remplissage. La recette au transport s'est bien tenue, mais là encore le pétrole et la faiblesse de l'activité gomme la hausse des recettes unitaires.

Le résultat d'exploitation (REX) est positif sur le trimestre de 111 M€ (207 M€ en 2010). Sur l'ensemble du semestre il ressort à -28 M€. Le REX est un indicateur important car il reflète réellement les capacités de l'entreprise à générer ou non des gains et correspond à l'exacte différence entre le chiffre d'affaires de l'entreprise et les dépenses effectuées pour réaliser cette activité. Habituellement positif, il concerne en effet la période avril-septembre où l'activité est plus robuste, il permet d'engranger les bénéfices pour compenser les 6 autres mois moins rémunérateurs... Sur ce semestre, la réduction des coûts (-200 M€) et la hausse des recettes unitaires sont bien en-deçà de la hausse de la facture carburant.

Décomposé par entité, le REX des compagnies régionales est positif de 5 M€, et traduit une bonne performance comparé aux -12 M€ en 2010. REGIONAL a presque doublé son résultat et BRITAIR a divisé les pertes par 2 se rapprochant de l'équilibre, le tout dans un environnement difficile.

Le résultat net, affecté des charges financières en hausse et du coût de l'endettement net, s'inscrit en négatif à -181 M€.

L'activité a généré 256 M€ de cash flow opérationnel (trésorerie d'exploitation), mais cela n'est pas suffisant au regard des investissements sur la même période. D'autant que le montant des investissements a été réduit par une opération de « sales and lease back » : reventes d'avions, générant du cash, pour les relouer par la suite, permettant ainsi de diminuer la dette. Malgré cette opération, le cash flow disponible (trésorerie disponible après investissement) est négatif de 195 M€. En clair, nous n'arrivons pas à générer suffisamment d'argent pour financer nos investissements.

Le ratio d'endettement (rapport entre la dette nette et les capitaux propres) s'élève à 1,24 : l'entreprise est endettée à hauteur de 124 % de ses fonds propres. Ce ratio est ramené à 1.04 au niveau du groupe AFKL, la dette nette s'établit à 6,5 Mds€. Compte tenu de la conjoncture économique et de la tourmente du monde financier, le poids de la dette devient un handicap sérieux, d'autant que plusieurs échéances de remboursement se profilent. La capacité du groupe est mise en cause, expliquant quelque peu l'effondrement du cours de Bourse.

Comme on peut le constater l'exercice n'est pas brillant et les perspectives peu réjouissantes. D'ores et déjà trois mesures sont arrêtées : réduire l'endettement, restaurer la compétitivité et restructurer le court et moyen-courrier, toujours déficitaire. A ce jour rien n'a encore filtré sur ces points. Le nouveau PDG Monsieur de JUNIAC ayant pris officiellement ses fonctions le 16 novembre, les moyens pour atteindre ces objectifs seront dévoilés en janvier. Un conseil d'administration dédié à la stratégie se tiendra mi-janvier. Puis vers mai-juin se dessinera un plan de redressement et de développement de l'entreprise... soit au lendemain des élections !

*La complexité des problèmes, leur enlisement et l'incertitude quant aux solutions ne font qu'aggraver les tensions. Ainsi malgré les efforts quasi-permanents de tous, les résultats sont toujours décevants. De trimestre en trimestre, la facture pétrolière ne cesse de s'alourdir malgré les couvertures. Et l'augmentation de la recette, dans un environnement ultra concurrentiel, ne permet plus de compenser cette hausse. Il y a sept ans au début de la fusion AFKL, le poste carburant représentait 14 % du chiffre d'affaires, aujourd'hui celui-ci s'élève à 25 %... Si les prévisions quant à l'inflation du cours se confirment, le pétrole sera le premier poste de dépenses devant les frais de personnel !*

*L'inquiétude de tous est palpable. L'époque où AFKL caracolait en tête des plus grandes compagnies mondiales semble lointaine. Pour autant les atouts sont nombreux et devraient permettre à nouveau de s'imposer à haut niveau, avec une offre de qualité. Les moyens d'assurer le développement de notre compagnie doivent être donnés aux salariés, sans qu'ils soient sacrifiés au nom d'une concurrence sans garde-fou.*

## Grève PNC

 Le conseil d'administration s'est tenu une semaine après la grève PNC. Le Président a présenté différentes données : réalisation des vols, affrètement, débarquement passagers, nombre de grévistes... Il est certain que la compagnie, prise de court lors du conflit PNC de 2007 et vili-

pendée en externe, a su retenir la leçon et s'est organisée en conséquence. Les propos de plusieurs administrateurs sur l'impact d'un mouvement, sur leur répétition (tous conflits confondus) ont fusé.

*Mais la question essentielle est bien : pourquoi ces conflits ? Car la grève est avant tout un échec et non une fin en soi. Echec parce que les organisations professionnelles et l'entreprise n'arrivent pas à trouver d'accord, et le blocage persistant, les OP font appel aux salariés pour peser dans la négociation. Cette arme, habituellement utilisée en dernier recours, est hélas souvent nécessaire en France, et pas seulement à Air France, car sans préavis les discussions ne sont pas réellement prises au sérieux. Si de nombreux patrons s'émeuvent de l'image que peuvent avoir les conflits dans notre pays, les salariés s'émeuvent tout autant de la qualité ou du manque de dialogue dans leurs entreprises. Sans rapport de force, les discussions s'enlisent ou pire ne commencent pas vraiment. A l'heure où la gestion des risques est un sujet largement débattu dans les hautes instances des entreprises, le risque social devrait prendre toute son importance. Est-il normal de ne pouvoir négocier avec sérieux et sincérité dès le départ ? Est-il normal d'avoir obtenu un accord collectif, un collègue PNC, la modification de la réforme CRPN, le maintien de l'âge de départ à 55 ans sous préavis ? Reprocher aux partenaires sociaux de ne pas jouer le jeu et de privilégier l'affrontement alors que d'entrée on attend la confrontation pour discuter véritablement n'est pas une solution. Mais un dialogue, ça se construit, ce n'est pas l'affaire d'un sujet particulier, c'est du quotidien. Lorsque le dialogue est présent, que la confiance est partagée, que les choses sont dites, que les projets sont présentés bien en amont de la négociation, qu'il y a écoute, alors oui c'est plus facile. Certes, les tensions peuvent persister mais le terrain est moins favorable au conflit. Depuis la crise économique de 2008 et la mondialisation déjà bien engagée dans le transport aérien, les salariés sont soumis à une tension extrême. Les comparatifs avec les compagnies low-cost, asiatiques, du Golfe sont permanents. Trop chers, pas assez productifs, trop nombreux, les compliments fusent... Les plans d'économies se suivent, et les efforts succèdent aux efforts. Les organisations professionnelles, élues par les salariés pour défendre leurs conditions de travail et de rémunération, se retrouvent prises en étau : d'un côté une direction à la recherche d'économies et de l'autre des salariés dont les demandes sont largement légitimes. Concilier les deux est un exercice de haute voltige ! Si chaque partie doit prendre ses responsabilités, chacune a son rôle. Culpabiliser, montrer du doigt les salariés ne fera qu'envenimer les choses.*

*Repenser le dialogue social, pierre angulaire de toute stratégie réussie, est certainement une meilleure solution que de vouloir légiférer sur la grève. Car porter atteinte à ce droit essentiel et poursuivre des négociations où les marges de manœuvre sont extrêmement faibles, c'est s'assurer pour le coup une bombe à retardement.*



## Gouvernance

 Sans revenir sur le feuilleton de la rentrée, bien alimenté par nos nombreux quotidiens, un bref rappel sur la gouvernance de la société Air France et AFKL s'impose. Fin 2008, Jean-Cyril SPINETTA Président Directeur Général d'AF et d'AFKL quitte ses fonctions exécutives. Les fonctions de Président et de Directeur Général sont dissociées et Monsieur SPINETTA devient Président (non exécutif) d'AF et Président (non exécutif) d'AFKL. En clair il préside les deux conseils d'administration. Les fonctions de Directeur Général exécutif d'AF et d'AFKL sont confiées à Pierre-Henri GOURGEON. Lors de l'AG d'AFKL de juillet 2011, le mandat d'administrateur de Monsieur GOURGEON, arrivant à terme, est renouvelé. Il poursuit donc ses fonctions à AFKL et AF. Il souhaite néanmoins lâcher prise à

Air France pour se concentrer à la holding AFKL, amenée à prendre de l'importance. Un successeur est recherché pour diriger la société Air France. Après moult péripéties et guerre interne, amenant Monsieur PH GOURGEON à présenter sa démission, Monsieur Alexandre de JUNIAC prend les fonctions de Président Directeur Général (les deux fonctions sont à nouveau réunies...) et Monsieur JC SPINETTA quitte toutes fonctions à Air France.

Afin d'assurer une continuité dans la gouvernance de la Holding AFKL, JC SPINETTA « reprend du service » et devient PDG d'AFKL, Léo VAN WIJK étant Directeur Général délégué, nous plongeant quelques années en arrière...

*Un changement de gouvernance est toujours un moment délicat dans une entreprise. Changement de gouvernance rime souvent avec période de latence, puis nouvelle équipe, nouvelle réorganisation, nouveau projet... Cela peut parfois être bénéfique mais donne malgré tout lieu à inquiétude. La tâche du nouveau PDG est rude. A peine arrivé, il doit, compte tenu des circonstances actuelles, redonner du souffle à notre compagnie, initier de nouveaux projets porteurs pour l'avenir tout en rétablissant la confiance avec les salariés en réinstaurant un climat social fondé sur le dialogue, et ce dans toutes les entreprises du Groupe. Gageons qu'il saura s'entourer d'une équipe solide, unie, parlant d'une même voix et que les stratégies mises en œuvre permettront de sortir de la tourmente actuelle et d'assurer à chacun sa place dans l'entreprise.*

## Retraite différentielle

 Lors de ce conseil d'administration, une proposition concernant l'extension d'une retraite différentielle dite retraite chapeau à Monsieur de JUNIAC a été présentée. Existant aujourd'hui pour certains cadres dirigeants, et

bien que le nouveau PDG n'ait pas demandé à en bénéficier, il était logique qu'elle soit proposée. Cependant, et suite à un long débat, le conseil d'administration a rejeté cette résolution.

*Votée en 2004 au sein d'AF, ce principe étendu dans beaucoup d'entreprises a fait couler beaucoup d'encre. Mais depuis, les choses ont largement évolué : conjoncture économique critique, plan d'austérité, chômage, précarité, réformes sur les retraites et salaires revus à la hausse pour les dirigeants... Il est en effet inconcevable aujourd'hui de demander aux salariés de faire des efforts et d'octroyer aux dirigeants des avantages substantiels. Si l'équité et l'exemplarité sont des sentiments qui ont toujours prévalu, ils sont nettement plus prégnants en période de crise. Le débat qui s'est tenu a eu le mérite de montrer une réelle prise de conscience, espérons qu'il soit un signe fort pour nos dirigeants politiques...*

*Je vous souhaite à toutes et à tous d'excellentes fêtes de fin d'année.*