



Marie RAMON,
Administrateur PNC, élue

ENDIRECT

du CONSEIL D'ADMINISTRATION
Société AIR FRANCE

août - N°10



L'Intersyndicale PNC



Compte rendu du Conseil d'administration 25 juillet 2013

Sommes-nous en capacité de relever le défi ? C'est certainement la question que tout salarié se pose aujourd'hui.

Le plan TRANSFORM 2015 censé ramener le groupe AFKL sur le podium des meilleures compagnies généralistes mondiales est lancé en janvier 2012. Chacun ayant compris l'absolue nécessité de restaurer les fondamentaux de l'entreprise et la dure réalité de la concurrence, des accords douloureux ont été acceptés. A peine les négociations terminées, de nombreux articles évoquaient déjà l'insuffisance du plan au regard de la morosité de la zone Euro. Certes, dès le lancement de TRANSFORM, la direction prévoyait un point d'étape en septembre 2013 principalement sur les deux secteurs les plus en difficultés : le court moyen-courrier et le cargo. Aujourd'hui, les propos annonciateurs sont confirmés et l'entreprise, au lendemain de la publication des comptes semestriels, prépare un « TRANSFORM 2 » : nouveau plan de départ conséquence de décisions industrielles et commerciales, non connues encore à ce jour.

Actuellement un double message se fait entendre : d'un côté un discours enclin à l'optimiste sur nos atouts et nos capacités à redresser la barre, de l'autre la confirmation d'un nouveau plan. C'est ce qu'on appelle le chaud et froid. Pour autant ces deux sons traduisent bien la réalité : les efforts portent leurs fruits et les comptes s'améliorent mais la voie du redressement n'est pas suffisamment assurée de façon pérenne et de plus amples évolutions sont nécessaires. Seule solution pour envisager la reconquête et nous permettre de retrouver une place de leader. Place que nous sommes en capacité d'atteindre, reste à savoir à quel prix.

La difficulté de se projeter dans un avenir prometteur concerne tous les salariés, pourtant beaucoup voudraient y croire. Mais le quotidien, la morosité ambiante et l'accumulation de plans éloignent fortement l'optimisme de chacun. Depuis le début de TRANSFORM, des centaines de chantiers ont vu le jour. De nouvelles structures ont été mises en place : HOP ! BUSINESS UNIT, au plus près du passager. La transformation interne à des fins de simplification et de réactivité est lancée. La holding AFKL prend corps. Sans compter les lourds effets portant sur les salariés : refonte des accords pour une meilleure productivité, suppressions de plus de 5000 postes. Et visiblement cela ne suffit pas. Ainsi, au sein de ces nombreux bouleversements dont l'ensemble des mesures n'a pas encore produit tous ses effets, l'annonce de ce nouveau plan désarçonne. Non qu'il soit une surprise véritable, les esprits ont été préparés, mais la rapidité avec laquelle il intervient laisse planer un doute sur nos capacités.

L'entreprise a donc le devoir de donner une vision claire de sa stratégie et un cap à atteindre, au-delà de la baisse des coûts et des réductions d'effectifs. Les salariés sont en attente et se posent de nombreuses questions sur les décisions prises au plus haut niveau, ne voyant jamais le bout du tunnel. Surtout ils se sentent pris pour seule cible.



M€	AF TRIMESTRE 2	AFKL TRIMESTRE 2	AF SEMESTRE 1	AFKL SEMESTRE 1
Chiffre d'Affaires	4 155	6 580	7 831	12 301
Charges d'Exploitation	4 162	6 501	8 207	12 752
Résultats d'Exploitation	-7	79	-376	-451
Résultat Net	-123	-163	-522	-793

L'analyse des comptes du groupe AF se fait en deux temps puisqu'il est présenté un second trimestre dont le Résultat d'EXploitation s'approche de l'équilibre et une baisse notable des coûts unitaires, puis un semestre où les indicateurs sont plus nuancés. Si les effets TRANSFORM se font sentir, ils sont malheureusement gommés par une baisse des recettes, à niveau presque équivalent. Ce qui éloigne le résultat des objectifs annoncés dans le budget 2013. La réduction de la facture carburant permet néanmoins une amélioration du résultat d'exploitation de 97 M€, mais cet effet pourrait s'évaporer sur la seconde partie de l'année.

On perçoit alors toute la difficulté à laquelle nous sommes confrontés. Certes la baisse des coûts est

indispensable, et sans elle, le plongeon est assuré mais la recette générée par l'activité demeure bien le facteur principal de gain, et doit rester l'objectif majeur pour redresser nos comptes, et ce de manière durable. Les avions sont pleins, le coefficient de remplissage bat des records, il est malaisé de comprendre, au-delà de la pression concurrentielle indiscutable et d'un passager plus avisé, que la recette ne suive pas.

Sur le premier semestre 2013, le chiffre d'affaires global est en retrait : l'activité passage stagne et le cargo poursuit sa chute. La maintenance et l'activité loisir voient leur chiffre d'affaires respectifs en progression honorable.

- ❖ L'activité passage, tous secteurs confondus, affiche une légère progression en termes d'offre et une hausse du trafic qui lui est supérieure. Mécaniquement le coefficient de remplissage s'améliore. Pour autant, la recette ne suit pas. L'AMN, l'AML et le COI maintiennent une recette positive. En revanche le secteur AFR/MO, victime d'événements politiques peu propices au voyage voit sa recette en nette diminution. L'Asie, en difficulté sur trois lignes majeures, subit une chute importante de sa recette unitaire, avec une offre et un trafic en hausse. Le réseau domestique, qui a restreint ses capacités, limite sensiblement la chute de la RSKO (recette au siège kilomètre offert), à l'inverse du réseau EUR où la baisse de l'offre n'a pas permis d'enrayer celle des recettes.
- ❖ Le cargo est malheureusement coutumier d'indicateurs à la baisse. Cependant, grâce à la baisse importante des coûts, le cargo a pu améliorer son résultat d'exploitation, tout en restant dans le rouge. Le problème de cette activité demeure entier au sein d'AF, où seule la moitié des capacités (soute et tout cargo) est utilisée. Au niveau mondial, le fret est toujours aussi pénalisé par une économie fragile, et les clients se tournent davantage vers le transport maritime de plus en plus fiable et moins onéreux. Même les géants spécialistes (UPS, FEDEX) commencent à souffrir.

- ❖ La maintenance, rare secteur profitable, améliore toujours ses résultats. De nouveaux contrats sont venus enrichir son portefeuille, l'activité « tiers » est toujours aussi lucrative. Le savoir-faire de cette activité n'est donc plus à confirmer.
- ❖ Les charges d'exploitation sont en baisse : la facture carburant allégée de 110 M€ en est la raison principale grâce aux effets prix, change et volume. La masse salariale diminue également suite à la baisse des effectifs, conséquence des plans de départ volontaires du PS et PNT déjà engagés. Ainsi, les coûts d'exploitation rapportés à l'activité réalisée permettent d'afficher un coût unitaire conforme à l'objectif du plan TRANSFORM.
- ❖ Le résultat d'exploitation, en amélioration, demeure négatif. Si au fil des trimestres, et grâce aux mesures prises et aux efforts des salariés nous remontons doucement la pente, l'exercice d'une activité rentable est encore loin.
- ❖ La dette nette du groupe AF a sensiblement baissé, ce qui constitue une bonne nouvelle compte tenu du poids qu'elle fait peser sur la situation financière de l'entreprise. Les investissements ont été grandement limités, ce qui a permis, entre autres, la réduction de la dette. Mais la volonté de monter en gamme ou tout simplement de maintenir l'outil de production nécessitera forcément d'investir de nouveau. Pour cela, et sans retomber dans la spirale de l'endettement, il est impératif de dégager suffisamment de cash pour s'autofinancer.
- ❖ Les capitaux propres, liés à la perte de l'exercice, sont en baisse. Malgré la réduction de la dette, le ratio d'endettement (dette nette/fonds propres) augmente, dû en partie à l'impact négatif sur les capitaux propres d'une norme comptable internationale sur les engagements de retraite.

Baisse des coûts mais également des recettes, budget non respecté, réduction de la dette, facture carburant en baisse mais crainte sur l'avenir, ces comptes semestriels sont en demi-teinte, sur fond d'économie toujours aussi peu réjouissante. Tout en démontrant les retombées positives du plan TRANSFORM et des efforts des salariés, ils soulignent en parallèle la fragilité d'un secteur encore et toujours à la peine, nos principaux concurrents européens rencontrant globalement les mêmes difficultés. Le Premier Ministre a récemment commandité un état des lieux du transport aérien européen, preuve certaine d'une inquiétude. Ce rapport est clair, complet et reste objectif. Au travers d'une analyse historique, il évoque l'évolution du transport et la montée en puissance d'acteurs, hier quasi inexistantes pour certains, qui aujourd'hui sont en capacité de mettre en péril les compagnies historiques, dont Air France fait partie. Fort de ce constat, il émet un certain nombre de recommandations, que de nombreux experts approuvent. Seront-elles entendues ? A voir l'augmentation de la taxe Chirac au lendemain de la publication du rapport, rien n'est moins sûr... Le raccourci médiatique « Air France peut mourir », toujours agréable à lire, met en évidence la nécessité d'un sursaut politique pour

soutenir cette industrie. Si rien n'est fait pour soulager les acteurs européens, ils seront certainement demain dans la cour des petits, loin des podiums, et au rôle secondaire. Le centre névralgique de l'aérien se sera déplacé vers d'autres régions au potentiel de croissance grandissant et certainement pour longtemps.

En effet, les compagnies ne peuvent avoir pour seule option la réduction des coûts, ce qui ne constitue pas une stratégie en soi. Si elle peut contribuer à l'amélioration des résultats financiers des compagnies, nécessité absolue, elle ne résout pas pour autant les difficultés liées à la pression concurrentielle face à des compagnies low-cost, du Golfe, asiatiques qui tissent leur toile et dictent les futures orientations du transport aérien. Et leurs coûts seront pour longtemps encore inférieurs aux nôtres. Même Alitalia, souvent citée quant à la faiblesse de ses coûts, est engluée dans des difficultés économiques et financières mettant sa survie en danger. En faiblesse sur son marché intérieur, elle lance un nouveau plan, et s'appête à créer elle aussi une filiale pour assurer l'activité court et moyen-courrier.

Il est donc temps d'agir.



PRODUIT

La bagarre commerciale pour attirer les passagers oblige les compagnies à une guerre féroce où l'adéquation prix/service devient cruciale. Les moyens financiers de certaines compagnies permettent d'y répondre, ce qui leur donne une longueur d'avance non négligeable face aux compagnies empêtrées dans les plans de réduction de coûts. La montée en gamme nécessite forcément des investissements lourds, la décision de ne pas les limiter au sein du groupe est judicieuse. Pour autant, ces nouveautés sont encore lointaines, et la difficulté d'envisager l'amélioration lorsqu'on vit un quotidien pesant est réelle.

Le produit est aujourd'hui l'objet de toutes les attentions, et ce au plus haut niveau. C'est une bonne chose. Néanmoins il ne faut pas créer une forme

de frustration en souhaitant offrir un produit de qualité que nous ne sommes pas toujours en capacité, aujourd'hui, d'honorer. Les passagers seraient déçus, avec les conséquences que l'on sait. Les PNC en première loge également et s'éloigneraient de la confiance nécessaire pour croire en l'avenir de leur compagnie. S'il est évidemment impératif d'innover, d'aller plus loin dans la satisfaction du passager et de coller à ses aspirations, essayons de concilier les grandes idées et leur réalisation à bord, simple bon sens ! Un travail commun et réaliste basé sur l'écoute sera le seul garant de la réussite que nous espérons tous. L'entreprise a souhaité au travers de TRANSFORM faire évoluer les mentalités en interne, c'est le moment de le prouver...



RECETTES ANNEXES

Nouvelle politique commerciale des compagnies aériennes, les recettes annexes sont devenues en quelques années une manne financière juteuse. Représentant aujourd'hui 21 Mds€ des revenus du transport aérien, il est naturel que chaque compagnie cherche à innover en la matière.

Pratique lancée par les compagnies low-cost au service minimaliste, elles ont introduit des « plus », souvent incontournables. Cela leur permet de percevoir des recettes conséquentes, venant largement étoffer leur chiffre d'affaires, pour certaines à hauteur de 20%. Avantage premier : les prix d'appels restent faibles.

Les compagnies classiques, elles, campaient sur le crédo « offre globale », et il n'y a pas si longtemps encore évoquer le bagage payant relevait de la plus grande ineptie... Mais le modèle a fait ses preuves et le comportement du passager a évolué. Recherche du meilleur tarif, individualisation des besoins, concurrence accrue et nécessité financière ont eu raison des vieux principes : de nombreuses

compagnies se tournent aujourd'hui vers ce système fort lucratif.

Les compagnies du groupe AF se sont donc lancées à leur tour et proposent depuis quelques années des options payantes. Loin des balbutiements, il reste encore beaucoup à faire principalement dans la commercialisation toujours un peu timide. Bagages payants, sièges plus, UP GRADE, accès salons, plateaux améliorés, ces offres rencontrent un certain succès, laissant toute liberté au passager dans son choix. Ainsi, associés aux frais sur billetterie, ces offres annexes pourraient gonfler notre chiffre d'affaires ; l'entreprise en espère de substantiels résultats.

Après le « ALL INCLUSIVE », nous revenons à des pratiques anciennes où seul le passager choisit ce qu'il désire. Certains se rappelleront les écouteurs payants, voire les petites épingles pour le paiement du champagne, la roue tourne ! Ce qui nous laisse peut-être un peu d'espoir pour des sujets plus lourds...