



Marie RAMON
Administrateur PNC,
élue

ENDIRECT

du CONSEIL D'ADMINISTRATION
Société AIR FRANCE

N° 14

Compte-rendu du Conseil d'administration Octobre 2014

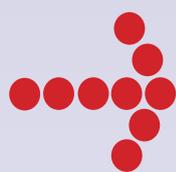
Un mois à peine après la fin du conflit PNT, le conseil AF a examiné les comptes du troisième trimestre 2014. La présentation des comptes a été rendue plus complexe : à la comparaison classique avec l'année précédente, s'est rajoutée la comparaison avec les comptes corrigés de l'effet grève. Au-delà de la volonté de marquer les esprits sur les conséquences de ce conflit, cet exposé permettait d'afficher des comptes résultant du plan Transform, dans lequel la plupart des salariés se sont engagés, et donc tels qu'ils auraient dû être...

Il est particulièrement frappant de voir les répercussions de ce bras de fer de 14 jours. Aux effets immédiats, inscrits dans les chiffres de ce troisième trimestre, s'en ajouteront d'autres affectant les comptes annuels, voire au-delà encore, comme une sorte de « boulet » que l'on va traîner longtemps. Cette situation est d'autant plus dure qu'elle se trouve à la croisée de deux plans successifs qui, s'ils n'ont pas la même finalité, demeurent tous les deux des plans de productivité, d'économies. Aussi doit-on se poser collectivement la question : comment en est-t-on arrivés là ? Du moins comment le dialogue PNT-direction a pu en arriver là ? Il y a peu encore, suite à chaque menace et dépôt

de préavis du syndicat majoritaire, le litige était soldé, certes tardivement, mais le préavis était levé. Là, chacun a campé sur sa position et les salariés ont assisté par presse interposée à une véritable guerre, où le politique a pris le pas bien au-delà d'un désaccord interne dans le cadre d'une négociation.

Nous sommes certainement arrivés à la limite de l'exercice, d'un fonctionnement d'un autre temps, et cette crise profonde, qui nous concerne tous, doit impérativement trouver un remède. Si toutes les entreprises sont confrontées, surtout dans une période économique assombrie, à des tensions internes, ces quinze jours ont été éprouvants et déroutants. Plusieurs conflits lourds ont déjà émaillé l'entreprise. Qu'attend-t-on alors pour en tirer des enseignements ? **Il existe dans toute société une politique de gestion des risques** (financiers, juridiques, opérationnels...). **Vu les séquelles engendrées il est temps que le risque social soit pris en compte et évalué dans toutes ses dimensions et amène une large réflexion sur nos modes de fonctionnement interne.**

Car aujourd'hui nous en payons, collectivement, un lourd tribut.



Comptes trimestriels juillet-septembre 2014

La présentation traditionnelle du troisième trimestre est accompagnée de celle concernant les 9 mois d'exercice et constituent les prémices de l'exercice annuel, sachant que le dernier trimestre est rarement le meilleur.

M€	AF T3	AF-KL T3	AF 9 MOIS	AF-KL 9 MOIS
Chiffre Affaires	4 022	6 695	11 621	18 700
Charges Exploitation	4 043	6 648	11 821	18 660
Résultat Exploitation	- 21	247	- 201	40
Résultat Net	26	100	- 288	- 541

→ Le chiffre d'affaires en chute libre a été doublement touché. Grève et concurrence sévère ont fait flancher les recettes. La surcapacité engendrant un décalage important entre offre et demande, une guerre des prix s'instaure de fait où Air France est rarement gagnante. L'Amérique Latine est le secteur le plus affecté. Touchée également l'Amérique du Nord profite en revanche de l'effet protecteur de la Joint Venture transatlantique. Le point à point bénéficie de la plus forte progression de la recette unitaire mais subit la plus forte baisse de capacité, et ce depuis plusieurs mois. Globalement la RSKO (Recette au Siège Kilomètre Offert) a baissé de 0.9% sur les 9 mois de l'exercice.

→ Le cargo a été tout aussi marqué par le conflit, principalement les vols tout cargo qui ont été « sacrifiés » pour protéger l'activité vol sur le mois de septembre. Mais jusqu'au mois d'août les résultats se sont améliorés grâce à la forte baisse des coûts et à une moindre baisse du transport par rapport à l'offre. Les dernières prévisions mondiales, avancées par IATA, font état d'un rebond de l'activité fret sur les cinq ans à venir. Doit-on y voir un début de reprise ? Le fret, véhiculant les échanges de biens donc le commerce, renseigne souvent sur l'état de l'économie mondiale. Si la prudence doit rester de mise, l'Europe reste grandement fragilisée, cette croissance annoncée est toujours bon signe.

→ Les charges d'exploitation, suite au plan Transform, se réduisent et ce conformément au budget. Pétrole, frais de personnels sont comme toujours les deux postes les plus importants (respectivement 24% et 31% rapportés au chiffre d'affaires) et où les économies sont les plus fortes. L'un se réduit sous l'effet d'une politique carburant renforcée en interne, de la chute des prix du baril et du taux de change ; la masse

salariale sous les effets « d'économie » de personnels et de politique salariale « Transform ».

→ Le résultat d'exploitation est négatif sur le trimestre et sur les 9 mois. Fruit du rapport entre charges d'exploitation et chiffres d'affaires, la baisse des charges n'a pas été suffisante pour compenser celle des recettes. Les deux métiers passage et cargo accusent une sérieuse baisse et s'éloignent fortement du budget : -182 M€ et -110 M€. La maintenance, moins touchée sur septembre, profite toujours de son activité tierce reconnue auprès des compagnies mondiales. Par entité, le REX d'AF est dans le rouge quand celui de HOP ! s'améliore. Transavia est en dessous du trait, les nombreuses ouvertures de lignes étant peu profitables au démarrage, malgré un très fort taux d'occupation.

→ Le résultat net suit la même logique. La vente d'une partie des actions AMADEUS a permis d'alléger la facture et de rendre le résultat net légèrement positif sur le troisième trimestre. Mais sur les 9 mois, tout en s'améliorant nettement en comparaison de 2013, il reste négatif. Des charges financières, telle que le litige concernant les devises bloquées au Venezuela, contrebalancent l'effet vente d'actions. La dette a été fortement réduite mais de façon exceptionnelle : AMADEUS, et produit de la recapitalisation. Quant à la situation des capitaux propres elle reste incertaine jusqu'en 2015.

Amertume, c'est bien le mot qui qualifie la lecture de ces comptes. Après trois ans d'efforts quotidiens la sortie du tunnel s'éloigne encore.

Au-delà du conflit PNT, de nombreuses interrogations/réflexions persistent dans les esprits, d'autant que tout le monde reste suspendu à la conclusion définitive de

l'accord Transavia. Air France, plus que jamais médiatisée, n'en finit pas de faire parler d'elle. D'abord, cette grève a mis en lumière les difficultés de tout citoyen à accepter l'évolution de l'économie, de la mondialisation et ses conséquences sur les emplois. Puis, plus en interne, les divisions entre personnels associées à certains départs au sein de la direction ont donné une impression de vacillement à tous niveaux, de cohésion perdue et d'avenir commun bouché. Le ressenti de KLM, largement évoqué, et le départ soudain de son PDG n'ont fait que rajouter de l'inquiétude. Si une partie peut-être orchestrée, elle souligne bien un malaise. Les salariés reçoivent ces informations en « pleine figure » et beaucoup d'entre nous plongent en plein désarroi. L'entrée dans un nouveau plan s'avère donc compliqué et l'élan que tout projet doit initier est malmené. Pourtant l'entreprise véhicule un certain optimisme et veut y croire. C'est son rôle. Elle souhaite

entraîner les salariés autour de Perform par le biais du « BOTTOM UP », nouveau mot à inscrire dans son glossaire personnel... Ce principe consiste en une remontée du terrain et prise en compte de l'opérationnel par une démarche dite participative pour faire évoluer l'entreprise. Ceci est louable, quoi de plus logique en effet que d'intéresser les salariés à l'avenir de leur entreprise et de leur donner la parole. Mais le fruit de ces réflexions/changements de ne doit pas se retourner contre eux (l'influence n'est pas toujours bonne conseillère...) et les organisations syndicales, issues des urnes, restent les acteurs principaux, incontournables de la signature d'accords, garants du collectif.

La direction devra donc veiller à respecter l'équilibre social de l'entreprise. On voit bien ces derniers temps sa fragilité mais surtout les dégâts colossaux qu'il peut générer s'il n'est pas respecté.



Transport aérien

Les turbulences du groupe AF ont eu au moins un avantage, celui de mettre en avant les difficultés d'un secteur mis à mal par la concurrence dans une économie mondiale qui oblige à des évolutions de modèle contestées. Le rapport ABRAHAM, « Les compagnies européennes sont-elles mortelles ? » sorti en 2013 a déclenché une réaction salutaire. Décrivant plusieurs scénarios face à un constat sans appel sur l'état du transport aérien en Europe, il incitait les politiques à se pencher sérieusement sur le berceau de l'aérien pour lui donner les moyens de faire face aux concurrents d'autres régions, peu regardant en termes de loyauté. Les grandes compagnies, LH, IAG, AFKL sont rentrées dans des plans de rigueur qui, s'ils donnent pour certains satisfaction, se font toujours aux dépens des salariés, des emplois sans toutefois les mettre sur un pied d'égalité avec celles du Golfe, d'Asie sans parler des compagnies low-cost. Il était donc urgent de réagir.

Les alertes des syndicats patronaux (FNAM, SCARA), celles des syndicats représentant les salariés des différentes compagnies françaises regroupés au sein d'un collectif, CIS, ont fait bouger les esprits. Un groupe de travail sous la présidence d'un parlementaire Monsieur Bruno LE ROUX a été mis en place et les conclusions ont été rendues au Premier Ministre début novembre. Plusieurs pistes sont avancées : rééquilibrer les financements au sein de la grande chaîne de l'aérien en évitant que l'acteur principal, la

compagnie aérienne, ne soit le plus mal loti en termes de retour sur investissement ; revoir/repenser certaines taxes et redevances qui étouffent littéralement les compagnies françaises et incitent les passagers à désertir nos lignes trop chères ; encourager les politiques à exiger des règles de concurrence équitables pour tous et à prendre en compte les difficultés d'un secteur essentiel pour le développement économique de notre pays, au bénéfice également du marché européen.

La récente condamnation confirmée de RYANAIR pour travail dissimulé, si elle ne clôt pas définitivement le débat, atteste d'une évolution du législateur face aux pratiques déloyales. Elle permet surtout de faire prendre conscience que les bénéfices avancés par certains opérateurs ont souvent comme origine des contournements de lois et non une merveilleuse et saine gestion d'entreprises au service de passagers et de régions qu'elles desservent. La naïveté, l'aveuglement ont peut-être fait leur temps !

Souhaitons maintenant que des actions concrètes voient le jour, et qu'associées aux stratégies propres aux entreprises, le transport aérien français retrouve de l'oxygène et puisse enfin se hisser parmi les industries à valoriser dans un pays au rayonnement touristique reconnu. De nombreux états « utilisent » leurs compagnies aériennes comme porte drapeau, n'hésitons pas à nous en inspirer. Le « Made in France » s'exportera d'autant mieux !



HOP ! Point à point Air France

Commandité par la direction générale pour repenser le moyen-courrier, le rapport « dit » GUERIN a soumis ses conclusions pour mieux tirer partie des différentes composantes de ce réseau. TRANSAVIA, dédiée au trafic loisir, ayant fait beaucoup de bruit, il est important de décliner maintenant l'autre volet concernant le devenir du moyen-courrier domestique/européen davantage tourné vers la clientèle affaires, eldorado des compagnies aériennes. HOP ! et le réseau point à point ont plusieurs points communs et des différences pouvant se transformer en atouts. Il reste à conjuguer ces deux aspects tout en clarifiant l'offre tant pour les passagers que pour les commerciaux. Ce processus doit s'appuyer sur une organisation simplifiée. L'unicité de commandement sera certes facilitante, une seule Business Unit, mais les modes de fonctionnement de chacune des structures risquent de pénaliser l'agilité souhaitée. Trois compagnies sont regroupées sous la bannière de HOP ! Le point à point AF constitue une entité à part entière.

La volonté affichée n'est pas de copier un modèle low cost mais de maintenir nos parts de marché qui, tout en restant importante selon les réseaux, s'érodent au

fil du temps. Les low-cost peu implantées sur l'hexagone comparé à d'autres pays les incitent à développer leur offre. Le covoiturage, de plus en plus présent et le train, sont des alternatives dangereuses pour notre activité. Il est donc important d'offrir un produit global répondant aux attentes des passagers en termes tarifaires, d'offres sol/vol et de simplicité. **La direction précise : ni fusion, ni absorption, ni modification de contrats de travail n'accompagnent ce projet. Si cela peut rassurer, l'exercice semble toutefois compliqué. La simplicité et l'agilité voulues pourront-elles s'imposer avec quatre entités différentes ?...**

La crainte présente dans les esprits concerne bien évidemment l'emploi et compte tenu du contexte, l'entreprise devra rassurer. Après Transavia, activité sensée capter une clientèle mais non génératrice d'emplois propres à Air France, refonte du point à point, et développement encore timide de l'activité long-courrier, les salariés s'inquiètent légitimement de leur devenir. Avant de penser à une reprise d'activité synonyme de nouveaux emplois, **ce sont les emplois actuels qui retiennent l'attention de tous.**

Avec des prévisions encore revues à la baisse sur la croissance européenne et française, le moral national reste morose. Au sein du groupe, nous éprouvons le même malaise : nombreux atouts mais horizon bouché et cohésion malmenée sur fond de résultats en berne. L'entreprise doit impérativement redonner confiance et espoir, simplifier pour convaincre et jouer sur l'unité des salariés, tout comme AF et KLM doivent le faire notamment au sein de la holding. Les destins sont liés et les divisions n'ont jamais mené très loin.

C'est ce que nous attendons de nos politiques, souhaitons qu'au niveau de l'entreprise nous puissions, malgré les difficultés, nous sentir dirigés sur le bon chemin.

Marie RAMON
Administrateur élue, PNC