



ENDIRECT

du CONSEIL D'ADMINISTRATION
Société AIR FRANCE



N° 19

Compte-rendu du Conseil d'administration Septembre 2017

Les étés se suivent mais ne se ressemblent pas ! Un an, jour pour jour, après le conflit le plus long de l'histoire PNC, le conseil d'Air France s'est réuni dans une ambiance tout autre. Les récentes signatures de l'accord PNC 2017-2022 à l'unanimité des syndicats représentatifs et de l'accord Pilote entérinant la création de JOON alias BOOST, ont permis une certaine détente. L'examen des comptes semestriels démontrant l'amélioration de notre activité, couplé aux annonces concernant l'évolution des alliances et partenariats ont définitivement rendu le sourire à cette assemblée...

Après 8 années de crise économique, 3 années de crises majeures en interne, le ciel semble s'éclaircir. Toutefois, les approbations réciproques du corps social ne sont pas forcément teintées d'un optimisme béat. L'usure d'un climat lourd et tendu a pesé dans la décision. Nombreux ont fini par vouloir laisser sa « chance » à la stratégie d'entreprise et tourner enfin la page. Il faudra donc encore du temps pour consolider cette paix retrouvée, notamment par le respect de la parole donnée, caractérisée par les signatures de chacune des parties.

COMPTES Trimestriels Avril-Juin et Semestriels Janvier- Juin 2017 :

M€	AF T2	AFKL T2	AF S1	AFKL S1
CA	3979	6 605	7 572	12 314
C Exploitation	-3 795	-6109	-7511	-11 961
EBITDA	453	913	588	1 182
REX	184	496	61	353
R NET	112	367	5	151

EBITDA : Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization/ bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement

❖ Après un début d'amélioration constatée au premier trimestre, le second est venu conforter la reprise du trafic. Si la comparaison est délicate, compte tenu des évènements dramatiques qu'a connus notre pays en 2016, la tendance favorable semble s'installer dans le temps. **Le chiffre d'affaires global** est en hausse de 3% sur le semestre. Les passagers sont de retour sur une grande partie du réseau, principalement sur l'Asie très affectée par les attentats l'an dernier et sur l'Amérique Latine après restructuration de l'offre. Le MC hub réorganisé également réduit ses pertes.

Le cargo, qui a tant souffert de l'effet crise et de la surcapacité, montre lui aussi des signes encourageants tant en termes de capacité que de trafic. Le fret, de manière globale, est souvent un bon indicateur de la situation économique, bonne ou mauvaise, cette amélioration peut nous faire espérer une reprise globale.

Les deux compagnies Transavia et HOP ! présentent des résultats contraires. Transavia, dopée par une activité en hausse continue, flirte avec une progression à deux chiffres depuis longtemps. Tous les indicateurs sont au vert. A l'inverse, Hop ! subit le contrecoup de la fusion des trois compagnies et la difficile harmonisation qui en découle. Mais surtout le départ de nombreux pilotes dans la maison mère, conformément à l'accord qui lie HOP ! avec Air France, pénalise fortement l'activité de HOP ! obligée de délester son activité faute de pilotes. Les problèmes opérationnels sont nombreux et les coûts de qualification pour remplacer ces départs fragilisent la compagnie.

La maintenance, activité la plus lucrative de l'entreprise, subit l'effet concurrence. Ce secteur reste toujours à la pointe au niveau mondial mais les concurrents se multiplient et les compagnies sont plus regardantes sur les contrats. Le chiffre d'affaires clients externe s'en ressent.

La bonne nouvelle vient surtout du côté de la recette unitaire pendant des années mise à mal par une concurrence féroce, qui malheureusement perdure. Ce début d'inversion de courbe est donc à saluer. La RSKO (Recette au Siège Kilomètre Offert) est en hausse de 2%, inédit depuis l'été 2014 ! Coefficient d'occupation et recette par passager, tous deux en hausse, expliquent cette amélioration. Et l'optimisme s'installe au vu des engagements très favorables de l'été, période cruciale pour les compagnies aériennes.

❖ Pétrole et masse salariale restent toujours les deux plus gros postes de dépenses. Concernant le carburant les couvertures positives compensent l'effet défavorable des prix, change et volume, conséquence d'une plus forte activité. La facture pétrolière reste quasiment stable. Quant à la masse salariale, suite aux départs de 1000 salariés, la baisse est sensible même si le vieillissement de la population tend à augmenter le coût moyen, pas encore compensé par des embauches massives...

L'ombre au tableau de ce semestre vient des coûts unitaires. La baisse attendue ne s'est pas concrétisée. Au-delà de l'augmentation mécanique des coûts liée à la hausse d'activité, ce sont les compensations clients qui s'intensifient. Les passagers, de plus en plus avisés et/ou aidés par des professionnels, font la chasse aux pénalités, s'approchant doucement vers le principe des class actions bien connues aux USA. Une des réponses à ce phénomène consiste en l'amélioration de la performance opérationnelle qui, en toute logique, devrait réduire les nombreuses irrégularités subies par nos passagers et ... nous, PNC. Le NPS, indicateur à la mode, s'en porterait d'autant mieux !

❖ **Le résultat d'exploitation** global est positif à hauteur de 184M€ sur le second trimestre et de 61M€ sur le semestre. Il s'est amélioré sur l'activité passage LC et MC mais a fortement

chuté chez HOP! Transavia présente un résultat négatif sur le semestre mais pour la première fois, le second trimestre est positif.

Ces résultats ont forcément un effet bénéfique sur la situation financière. Le cash-flow libre d'exploitation, ce qui reste après investissements, contribue à baisser la dette nette du groupe et redonne confiance sur nos capacités.

Ces six premiers mois nous apportent une bouffée d'oxygène et sans optimisme démesuré, on peut espérer un bon « cru » 2017 ! Toutefois la prudence n'a pas totalement disparue. L'activité reste sensible et toujours à la merci de l'actualité mondiale aussi riche que chaotique. Mais tout le monde s'accorde pour saluer la reprise du transport aérien. Le dernier salon du Bourget a battu des records de vente et les emplois repartent à la hausse : PNC, pilotes (600 000 emplois de pilotes dans le monde d'ici 20 ans), 10 000 embauches dans l'industrie aéronautique en France attendues cette année ...

Les compagnies doivent maintenant attacher une importance particulière à la qualité des métiers. Pour nous PNC, devenus les interlocuteurs quasi uniques des passagers, la tâche est lourde : sécurité sûreté, commercial, ré-achat, c'est une responsabilité qui exige écoute, dialogue et bienveillance des employeurs...

JOON ET ACCORD PNC

Un an après le conflit PNC de l'été 2016, 9 mois après les annonces du plan Trust Together, l'accord PNC 2017-2022 vient d'être signé. Il permet le maintien du contrat PNC AF dans son ensemble : carrière, règles d'utilisation, rémunération. Mais également, comme pour les pilotes et c'est une première, une garantie de périmètre concernant la limitation du développement de JOON. Notre Comité d'établissement est aussi garanti.

C'est une saga de plus de 16 mois (début des négociations en avril 2016...) qui s'achève. Sans faire la genèse de cette longue période, c'est tout le débat sociétal qui s'est invité dans notre entreprise. Maintien des conditions actuelles de travail dans un marché de plus en plus exigeant, sur fond de concurrence exacerbée ou évolution de ces conditions pour permettre et assurer un développement futur. L'offre doit être rentable et répondre à une demande axée sur l'adéquation maximale prix/produit. On touche à la division salariés actuels/ salariés futurs, exercice extrêmement complexe pour les représentants des salariés. La création d'une nouvelle entité au sein de notre groupe a donc suscité une crainte légitime pour les salariés de la maison mère. Si beaucoup entendait la nécessité d'évoluer, de répondre à la demande et d'aller capter de nouveaux marchés, la concurrence que cette compagnie hybride risque d'engendrer ne pouvait qu'attiser les tensions mais la mutualisation des efforts PNC était impossible tant la marche était haute. Face à la détermination de la direction, mais également à la fragilité sociale qu'une note de direction PNC faisait peser sur l'entreprise, le compromis s'est imposé pour les deux parties.

JOON, selon les espérances, devrait partir à la reconquête de marchés et en créer de nouveaux, grâce à des coûts adaptés. La rentabilité du groupe dans son ensemble devrait s'en ressentir favorablement et permettre son développement. L'éclatement de l'offre proposée par des compagnies différentes constitue l'organisation actuelle des grands groupes aériens, une sorte de retour aux décennies passées où, en France, AF, UTA, Air Inter se côtoyaient dans les airs...

Aussi, le défi futur de cette nouvelle organisation sera certainement d'assurer la pertinence d'un groupe multi marques lisibles pour nos passagers tout en manquant un groupe éclaté socialement sur fond de résultats probants.

ALLIANCES ET PARTENARIATS

Dans les années 2000, une grande partie du transport aérien s'est organisé autour de trois alliances mondiales, regroupant aujourd'hui plus d'une soixantaine de compagnies dont les 3 plus importantes compagnies européennes.

Indépendamment, les accords, sous forme de partage de codes, se sont multipliés. Puis le besoin de consolider certaines routes a incité les compagnies à aller plus loin avec la création de co-entreprises ou Joint-venture (JV).

Les prises ou échanges de capitaux sont devenus, eux-aussi, de plus en plus fréquents car ils fixent dans le temps les coopérations entre partenaires, qu'ils appartiennent ou non à l'une des alliances. Ces dernières étant certainement à l'aube d'une mutation, bousculées par ces rapprochements capitalistiques, souvent hors de ces structures.

Enfin, les low-cost et surtout les compagnies du Golfe, en devenant de véritables mastodontes sont venues perturber le ciel des compagnies dites traditionnelles. Par leur développement fulgurant, elles se sont imposées dans le paysage et ont mis en œuvre de nouvelles alliances en entrant au capital de plusieurs compagnies, façon d'asseoir leur emprise.

L'organisation du transport aérien, on le voit, évolue sans cesse. Face à un marché croissant et à de nombreux acteurs en lice, les compagnies n'ont pas d'autres choix, pour maintenir et augmenter leur part de marché, que de se rapprocher et de mutualiser leurs capacités. AFKL, pionnier en Europe, en a constitué l'exemple parfait !

Les annonces faites aux Conseils d'administration AFKL et AF et au CCE avant d'être rendues publiques répondent à cette consolidation du secteur aérien, aujourd'hui régionale.

AF, KLM, DELTA, et ALITALIA ont créé, en 2009, une JV sur la route transatlantique, laquelle

correspond à un peu plus d'un tiers du chiffre d'affaires du groupe AFKL. En 2013, DELTA s'est lancé dans une autre JV avec VIRGIN ATLANTIC, sur l'axe USA – Royaume Uni.

Demain, ces deux JV vont fusionner. **AF, KLM, DELTA et Virgin** en seront les partenaires principaux, d'autres compagnies comme Alitalia pourraient y participer en tant que membres associés. La présence de Virgin permet l'accès à Londres et s'ajoute à Paris et Amsterdam. **Ces 3 hubs européens, réunis au sein d'une même JV, constituent un poids indéniable.**

Cette JV sera renforcée par des liens capitalistiques entre compagnies. Virgin, déjà détenue à 49% par DELTA, voit AFKLM rentrer dans son capital à hauteur de 31%. Parallèlement, Delta investira 10% dans le capital d'AFKLM. Côté asiatique, un de nos partenaires chinois, CHINA EASTERN, hub de Shanghai, rentrera également au capital de notre groupe. Ainsi l'augmentation de capital du groupe, qui devrait apporter environ 750M€ permet de renforcer notre capitalisation boursière, relativement faible au regard du groupe, d'investir dans Virgin, d'abaisser notre dette et de consolider nos finances. Ce qui devrait rassurer nos prêteurs, nos actionnaires mais surtout, et en premier lieu, les salariés.

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 4 septembre a approuvé cette opération.

La double annonce d'une évolution des JV et de l'entrée au capital de deux géants, chacun dans une région stratégique, est une excellente nouvelle pour notre groupe. AFKL semble revenir dans la « cour des grands », signe encourageant pour notre avenir.

Reste à restaurer la confiance interne, après ces « acceptations » dans la douleur. Ce sera un exercice de long terme, mais impératif, pour conforter l'image de nos compagnies au sein d'un groupe au rayonnement mondial !

Marie RAMON

Administrateur élue, PNC