



ENDIRECT

du CONSEIL D'ADMINISTRATION
Société AIR FRANCE



N°22
Novembre 2018

Compte-rendu du Conseil d'administration

Un vent nouveau soufflerait-il sur notre Groupe ?...

Prévu pour l'analyse des comptes du troisième trimestre, le Conseil s'est tenu pour la première fois avec Benjamin SMITH, Directeur Général d'AFKL et Directeur Général d'AF selon le principe de gouvernance transitoire décidé le 27 septembre. La gouvernance d'AF est appelée à évoluer d'ici la fin de l'année. Sous la Présidence de Madame Anne-Marie COUDERC (Présidente du Conseil d'Administration d'AFKL et du Conseil d'AF) le nouveau Directeur Général a présenté les comptes de notre groupe.

En premier lieu, Monsieur SMITH a souhaité revenir sur les négociations et la signature de l'accord sur les salaires. Considérant que seul un climat apaisé permettrait d'avancer, solder le triste épisode de l'année 2018 lui semblait une évidence. Les négociations se sont déroulées dans le respect des interlocuteurs mais également dans celui de la confidentialité. Cela a certainement contribué à l'accélération du dossier, aucune « pollution » médiatique ne venant entraver ce travail.

Cette première étape réussie, accord signé par cinq syndicats représentant **74%** des voix des salariés, peut être prise comme un encouragement pour le futur. Des négociations, catégorielles cette fois-ci, ont été lancées en novembre et des discussions concernant les facilités de transport sont également en cours. Souhaitons que ces démarches suivent la même dynamique. **Cela sera d'autant plus important que l'étape suivante concernera la stratégie et l'avenir de notre groupe.** Les sujets sont nombreux et de taille : place de chacune des compagnies au sein du groupe AF, simplification des marques, relations AFKL, évolution de la flotte, des alliances... Nous disposons de nombreux atouts, et surtout nous avons l'envie d'avancer en tournant la page de ces trop nombreuses années de tensions internes. **Penser au futur avec les salariés** ne pourra qu'être bénéfique pour toutes les compagnies du groupe.

✈ Comptes trimestriels (Juillet-Septembre) et sur 9 mois (Janvier-Septembre) 2018

M€	AF T3	AFKL T3	AF 9 MOIS	AFKL 9 MOIS
Chiffre Affaires	4 580	7 545	12 058	19 977
Charges Exp	4 087	6 480	11730	18 685
EBITDA	951	1 771	1 694	3 441
REX	493	1 065	328	1 292
Résultat Net	414	786	81	627

L'étude du troisième trimestre (T3) et celle des 9 mois diffèrent quelque peu et démontrent une fois de plus que l'actualité sociale a toute son importance. **Le T3**, saison de forte activité, a ravivé quelques espoirs. Après 6 mois de trouble, la trêve estivale a permis grâce à une forte demande, de réaliser une bonne performance. Et ce malgré les lourdes difficultés opérationnelles dont notre quotidien, et celui des passagers, ont particulièrement souffert.

Chiffres de l'exercice sur 9 mois (par rapport à la même période en 2017) :

- Chiffre d'affaires global : +0.4%, chiffre d'affaires réseau (passage et cargo) -1%
- Activité globale (ESKO) : +1.7%
- Activité passage et cargo : offre +0.6%, trafic +1.5%
- Recette unitaire (RSKO) : +0.4% les bons résultats sur l'AMN grâce à la Joint-Venture et sur le MC hub compensent les moindres performances sur le point à point, le COI et l'Afrique.
- Coûts carburant : hausse de 116M€. Mais a contrario de l'effet négatif sur les recettes, le renforcement de l'euro a eu des conséquences bénéfiques sur les dépenses effectuées en \$ permettant avec les gains de couvertures carburant, d'amoinrir la facture pétrolière.
- Frais de personnels quasiment stables : -0.2%. La baisse des effectifs (-370 salariés Equivalent Temps Plein PNC/PS mais embauche de 151 PNT sur la période) et l'ajustement de provision lié à l'investissement au titre des résultats 2018 en sont les deux raisons.
- REX : 328M€, en nette baisse comparé aux 746M€ en 2017. Les hausses des dépenses de carburant en sont responsables pour plus de la moitié. Les coûts unitaires, principalement dus aux conséquences des grèves et aux compensations clients, en sont la deuxième cause.
- Free Cash-flow (flux de trésorerie disponible) : -54M€. Cet indicateur important montre notre capacité à générer du « cash » après investissements. La nécessité de renouveler massivement nos actifs, principalement notre flotte, demandera un financement conséquent. Il passera soit par des prêts bancaires en augmentant la dette, soit par nos propres moyens. Autrement dit, il faut que notre activité produise de l'argent !

lisible et l'image brouillée que nous renvoyons nous fait perdre en crédibilité.

✈ Notre nouvelle gouvernance semble à la fois impressionnée par nos capacités et sidérée par nos lourdeurs et incohérences. Elle devra ne pas tarder à afficher les nouvelles ambitions de nos compagnies. **Dynamiser notre collectif avec des projets et enjeux autres que des réductions de coûts** serait un énorme changement. Nous avons l'envie et les moyens de doper notre croissance, d'améliorer nos produits, entraînant de facto une satisfaction clientèle accrue. Signe avant-coureur de cet espoir collectif le Net Promoter Score (NPS), qui affichait grise mine ces derniers temps, a franchi la barre des 30...

Toutefois, il serait navrant que l'espoir suscité par la nouvelle gouvernance se transforme en désillusion s'il devait retomber dans les travers du passé. Car après les « 100 jours »/ état de grâce, la vie continue... La leçon à retenir de notre passé est bien l'importance du trio : **cohésion, écoute et dialogue sincère**.

Notre Groupe, entreprise de service à renommée internationale, ne peut se développer qu'à ces conditions.

Les décisions purement verticales n'ont plus lieu d'être. Elles doivent être partagées et concertées. La fierté d'appartenir au groupe AF n'en sera que grandie. L'image que nous enverrons aux passagers/clients aussi !

✈ Il apparaît à la lecture des comptes, combien la paix sociale est cruciale car les conflits coûtent chers ... **Plus d'1 milliard d'€ sont partis "en fumée" au cours des 5 dernières années !** Bien qu'il semble enfin exister une volonté d'apaisement interne, tout n'est pas réglé pour autant. Les mois à venir vont être denses et déterminants pour la suite.

A ce jour, aucun calendrier concernant la stratégie future n'est dévoilé. La mise en place de la gouvernance définitive du groupe est indispensable afin de solder un maximum d'irritants. Restructurer notre groupe et rendre plus lisible notre offre seront les priorités, mais il faut pour préalable que l'existant fonctionne ! La performance opérationnelle qui a atteint des sommets cet été (hélas dans le mauvais sens) a mis en lumière un quotidien difficile pour tous. Cette performance altérée de longue date et largement décriée par tous les opérationnels est, aussi, une des raisons du « non » au référendum. Quoi de plus frustrant que de faire remonter les défaillances qui malmènent nos métiers sans pouvoir être entendus ?

Air France s'est senti délaissée au profit des filiales et les relations tendues avec KLM ne facilitent pas la cohésion du Groupe. **HOP ! vit des heures difficiles** depuis longtemps : fusion, problèmes opérationnels, flottes disparates et départs de pilotes vers la maison mère. **JOON n'arrive pas à convaincre. Vécue comme une trahison par les PNC AF**, les conditions de travail des PNC dans cette filiale ne font qu'exacerber ce ressenti. Seule Transavia semble tracer tranquillement sa route, affichant de très bons résultats sur l'ensemble des indicateurs. Son créneau spécifique est lisible. C'est sans nul doute la seule filiale dans ce cas ! Notre offre est dense mais peu

Chiffres à retenir au T3 (par rapport au T3 2017)

- Chiffre d'affaires global : +3.5%, chiffre d'affaires réseau (passage et cargo) : +2.4%
- Activité globale mesurée en ESKO incluant activité passage, loisirs et cargo : + 3.3%
- Activité passage LC/ MC hub/ HOP ! Air France : offre + 2.1%, trafic + 2.9%
- Recette unitaire mesurée en SKO : +1.4% en tenant compte des recettes annexes (lesquelles représentent sur l'ensemble de l'exercice 300M€, en hausse de 8% comparée à 2017 mais largement améliorable...)
- Résultat d'exploitation (REX) 493M€ en baisse de 66M€, (hausse du pétrole et effet change négatif sur les recettes)