



ENDIRECT

du CONSEIL D'ADMINISTRATION
Société AIR FRANCE



N°23
Mars 2019

Compte-rendu du Conseil d'administration

Alors que la paix s'est installée au sein d'Air France, et que les tensions avec KLM s'étaient calmées suite à l'accord unanime du Conseil d'Administration d'AFKL sur la gouvernance du groupe, un coup de massue asséné par le gouvernement hollandais est venu retendre ces relations très fraîchement apaisées.

L'acquisition, dans le plus grand secret, par l'Etat néerlandais d'actions AFKL portant sa participation à 12.68% puis à 14% a assommé l'ensemble des salariés français du Groupe et le gouvernement... Ce raid boursier, véritable coup de Trafalgar, était d'autant plus cinglant que la stratégie quant à la gouvernance du groupe avait été validée à l'unanimité lors du Conseil d'Administration d'AFKL suite à la présentation des comptes 2018, soit cinq jours avant... Dommage ! Car cette même démarche, concertée, aurait pu être vue comme un engagement positif à l'égard du groupe et de son développement.

Historique...

Depuis la fusion en 2004 et de ce que l'on peut appeler un mariage de raison, le groupe est passé par plusieurs phases. La création d'AFKL, une première dans le paysage européen, a été bénéfique pour les deux compagnies. KLM en très mauvaise posture et après des tentatives de rapprochement avec British Airways puis Alitalia, bénéficiait de la bonne santé d'Air France ragaillardie après avoir traversé elle aussi des années difficiles. Grâce aux synergies induites par le rapprochement, KLM de plus petite taille a pu davantage profiter de cette fusion. Le groupe caracolait alors en tête des leaders européens, voire mondiaux, les premières années furent donc heureuses ! Mais la crise économique et ses conséquences sur le TA associées à une concurrence de plus en plus sévère sont venues chahuter le groupe. Air France est entrée dans une longue période de turbulences.

Crises de gouvernance (6 dirigeants en 8 ans...), crises sociales, difficultés financières, cela pouvait, en effet, en effrayer plus d'un ! **Si la structure holding existait, les vellétés d'autonomie prévalaient et la culture groupe AFKL quasi inexistante ne permettait pas vraiment de passer outre ces difficultés.** Et ce malgré une réorganisation de la gouvernance initiée en 2014 qui tendait vers une intégration plus poussée. **Pire, au lieu de capitaliser sur nos atouts et notre complémentarité, le chiffon rouge culpabilisateur à l'égard des salariés était bien trop souvent agité, les opposant sans cesse, ce qui ne pouvait que nuire à l'unité et à la cohésion indispensable du groupe.** KLM se sentait menacée et persistait dans son désir d'autonomie au fur et à mesure qu'Air France s'enlisait dans de lourds conflits sociaux à défaut, entre autre, d'avoir su rénover à temps son dialogue social. Le déséquilibre entre les deux principales compagnies grandissait, les salariés se sentaient victimes d'une fusion qui ne correspondait plus à l'idée de départ. Pendant ce temps le paysage aérien ne cessait d'évoluer et la concurrence s'organisait. Ubuesque !

Et maintenant ?

Une telle opération, faite en catimini, altère forcément la confiance dont nous avons tant besoin pour fonctionner et qui paraissait doucement s'installer. Si la réconciliation entre les 2 gouvernements semble là, c'est bien leur vision commune du groupe qui est importante d'autant qu'ils représentent maintenant 28% du capital du groupe et surtout leur capacité à laisser les dirigeants diriger. En interne il va falloir panser les blessures et susciter l'entente au-delà d'un effet de façade. **Car nos emplois sont en jeu.**

A Air France, depuis le mois de septembre et l'arrivée de Ben SMITH, les accords se sont succédés entraînant apaisement et nouvel élan collectif. La gouvernance se stabilise, la stratégie se dévoile petit à petit et va s'affiner lors du comité qui lui sera dédié mi-avril, notre image externe se redore.

La mise en place d'une gouvernance solide au niveau de la holding a été actée. Le Directeur Général du Groupe AFKL siègera enfin au Conseil de surveillance de KLM, tout comme il siège au Conseil d'Administration d'Air France, mettant fin à un dysfonctionnement de gouvernance assez révélateur des relations entre les deux compagnies ces dernières années. La nouvelle organisation resserrée recentre le pouvoir au plus haut niveau du groupe avec la création d'un CEO COMMITTEE présidé par Ben SMITH et où siègeront Anne RIGAIL, Pieter ELBERS et Frédéric GAGEY. Ainsi, **les décisions stratégiques deviennent la prérogative de la holding.**

En peu de temps nous avons beaucoup avancé. La volonté du Directeur Général d'AFKL (CEO) semble forte : faire du groupe composé d'AF, de KLM et de Transavia un des leaders européens du transport aérien. Pour cela l'unité de commandement doit être claire et les troupes en ordre de marche ! Souhaitons que notre histoire agitée, si elle ne doit pas être oubliée, soit du domaine du passé et que nous entrions enfin dans une ère porteuse d'espoir pour chacun d'entre nous. **Dit autrement, notre avenir dépend de l'intelligence collective d'AFKL...**

COMPTES ANNUELS 2018

M€	AF T4	AFKL T4	AF Annuel	AFKL Annuel
CA	4 015	6 536	16 073	26 515
Charges Exp	4 077	6 496	15 808	22 298
EBITDA	413	776	2 107	4 217
REX	-62	40	267	1 332
Résultat Net	-234	-218	-153	409

Contrairement à l'année 2017 où l'ensemble des indicateurs étaient au vert, mais où l'orage pointait... les comptes 2018 sont le reflet d'une entreprise en crise. Les négociations sur les salaires en février ont mis le feu aux poudres et Air France s'est retrouvée plongée une nouvelle fois dans une lourde crise faisant suite aux précédentes jamais soldées. En toute logique, les comptes en ont souffert. De plus, la **non** performance opérationnelle, entraînant une forte hausse des compensations clients, les mouvements nationaux en fin d'année et la hausse du pétrole ont constitué un cocktail peu digeste financièrement parlant !

Année en demi-teinte entre un premier semestre marqué par une colère sociale, un très bon 3^{ème} trimestre estival et un 4^{ème} trimestre où la crise des gilets jaunes a chahuté trafic et recettes, les comptes 2018 ne sont pas excellents. Mais 2019 semble s'annoncer sous de meilleurs auspices... Si la concurrence est toujours aussi vive le calme revenu en interne est un atout considérable.

Et on ne le dira jamais assez : **les salariés sont la force d'une entreprise, a fortiori dans une compagnie aérienne, entreprise de service par excellence. L'oublier peut coûter très cher...**

C'est une leçon à garder en mémoire, visiblement bien comprise aujourd'hui. Capitaliser sur les salariés pour assurer le développement des compagnies est la meilleure chose à faire, surtout si la volonté de montée en gamme autour de la marque forte qu'est Air France se confirme. **Il faudra cependant nous assurer d'une exploitation à la hauteur.**

A RETENIR

- Le cargo s'en sort plutôt bien malgré une activité moins soutenue. Les capacités et le trafic sont en baisse, mais la recette unitaire reste positive à 1.9% malgré une fin d'année très difficile.

- Transavia : offre +21%, remplissage à 92.4%, recette unitaire +3.2% et recettes annexes +31%. Flotte proche de la limite des 40 avions : possible évolution de ce segment d'offre à venir, du fait de bons résultats

- La maintenance demeure confrontée à une concurrence sévère des avionneurs, motoristes et équipementiers. Mais grâce à son savoir-faire reconnu mondialement et à son positionnement sur les avions de nouvelles générations, le carnet de commande s'étoffe et plusieurs contrats avec des compagnies tierces ont pu être signés !

PRINCIPAUX INDICATEURS :

- Chiffre d'affaires global est en faible hausse de 197M€, CA réseau (passage et cargo) stable. Les recettes annexes augmentent doucement et représentent 2% du CA global, laissant une marge de progression substantielle...
- Activité globale mesurée en ESKO s'élève à + 2.5%. L'activité passage (LC/MC/HOP! AF) mesurée en SKO est à +1.3%, le trafic à + 1.9%. Coefficient de remplissage : 86.2%
- Recette unitaire est restée à son niveau de 2017. L'AMN (RU +4%) et l'Asie, ont augmenté leurs recettes, compensant les difficultés de l'AMO, CILA et l'AMÉ. Le moyen-courrier : + 1%. Le court-courrier continue de souffrir tant en termes d'offre, de trafic que de niveau de recettes.
- Les charges externes : +8.5% principalement dues au pétrole (+17%), atténuées cette année encore par les couvertures carburant et par un effet change \$/€ favorable. L'augmentation des affrètements est également notable en lien avec les difficultés opérationnelles tant à Air France que chez HOP!
- Les frais de personnels + 30M€, la suppression annoncée de l'intéressement au titre de 2018 compense la hausse des salaires. Les effectifs d'AF - 0.5% quand ceux des filiales (JOON et BLUELINK) + 11.5%
- Les coûts unitaires s'éloignent de l'objectif initial. L'activité prévue ayant été moindre, une partie des coûts fixes n'a pu être absorbée. Les compensations clients, reflet des dysfonctionnements de l'exploitation, sont également en cause
- Le REX global de l'activité réseau (chiffre d'affaire moins les charges d'exploitation) s'élève à 60M€, en très forte baisse comparé à 2017. Tous les réseaux passage sont concernés. Seules la maintenance et Transavia, pour la seconde année consécutive, affiche un résultat positif.
- La situation financière pâtit de ces résultats : absence de cash généré par l'activité (après investissements total de 1.3Mds€) et dette faiblement réduite

La stratégie globale est attendue au printemps. Certains pans ont déjà été avancés, notamment la simplification des marques, ce qui est largement salué tant « l'éparpillement » nuisait à notre image. L'offre se recentre autour de la marque AF, HOP passe dans son « giron », La Navette devient un service et JOON disparaît !

L'organisation des marques du groupe fonctionne ainsi en miroir, KLM City Hopper étant également intégrée à KLM. TRANSAVIA est une marque commune au groupe avec une compagnie opérationnelle dans chaque pays. La modernisation et la rationalisation de la flotte sont également annoncées, ce qui devrait favoriser la performance opérationnelle. Un échange d'avions en commande s'opèrera entre AF et KLM. Les A.350 arriveront uniquement à AF, quand KLM réceptionnera les B.787. Air France continuera à exploiter ceux déjà dans la flotte. La direction devra s'atteler rapidement à la situation de Hop ! Air France, rebaptisée Air France Hop... Réseau indispensable pour AF, les salariés ne sont pas pour autant rassurés. Malmenés depuis plusieurs années, c'est légitimement qu'ils attendent des décisions porteuses pour leur avenir.

Maintenant que les tensions internes s'éloignent, souhaitons que le regard extérieur porté par le gouvernement et nos parlementaires s'adoucisse ... et qu'enfin, le transport aérien français soit considéré au plus haut niveau comme une activité stratégique. Mais c'est loin d'être gagné : les Assises viennent de rendre leurs conclusions, peut mieux faire... 200M€ d'économie sur l'ensemble des compagnies françaises, c'est un petit pas. Et dans le même temps, la France et quatre autres pays européens réclament une taxation écologique du transport aérien pour lutter contre le changement climatique !...

On donne d'un côté, on tente de reprendre de l'autre, la stratégie à notre égard est loin d'être optimale. C'est dommage à l'heure où notre groupe souhaite revenir parmi les plus grands, il mériterait une meilleure attention.

Marie RAMON Administrateur PNC, élue