



Marie RAMON  
Administrateur PNC,  
élu

# ENDIRECT

du CONSEIL D'ADMINISTRATION  
Société AIR FRANCE

N° 15

## Compte-rendu du Conseil d'administration Juin 2015

Le transport aérien est une nouvelle fois endeuillé. Le drame de la GERMANWINGS plonge des familles dans la plus profonde douleur. Nos collègues de la LUFTHANSA sont sous le choc, comme l'ensemble de la profession. Cette tragédie dépasse l'entendement tant nous avons tous du mal à comprendre un tel acte.

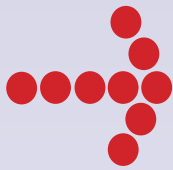
Depuis 2001, l'aérien est rendu plus fragile malgré des avancées technologiques indéniables et le paradoxe est d'autant plus cruel. L'avion demeure, par les efforts considérables faits en matière de sécurité, un des transports les plus sûrs, et pourtant nous assistons à des drames impensables, car hors du champ technique pur, avec des avions pris comme cible à des fins suicidaires, terroristes ou comme aujourd'hui personnels. **Si le risque zéro est utopique, il est malgré tout impératif de s'en rapprocher tant techniquement qu'humainement.**

Malheureusement les catastrophes précèdent souvent les actions, et il est légitime de croire que ce terrible accident fera réagir rapidement

les autorités civiles nationales, européennes et mondiales.

Le développement conséquent du transport aérien, au vu des commandes d'avions, nécessitera de forts potentiels d'emplois. La formation des pilotes (533 000 d'ici 20 ans) est déjà considérée comme un défi planétaire. Difficilement rentable, cette industrie est soumise à des recherches d'économies permanentes. Ainsi, la banalisation de certains métiers à particularités a tendance à s'imposer. L'intérim, par exemple et particulièrement dans les compagnies low-cost, devient une pratique largement utilisée et les barrières de protection demeurent faibles.

**La sécurité demeure la raison d'être d'une compagnie aérienne, c'est son premier devoir.** C'est une évidence que tous, passagers, salariés sont en droit de penser ; ceci afin de retrouver la confiance et qu'un tel drame ne puisse se renouveler.



## Comptes trimestriels janvier-mars 2015

Présenté à la veille du lancement du nouveau plan PERFORM 2020, les comptes du premier trimestre sont en amélioration à trimestre comparé mais restent inlassablement marqués par les difficultés. Certaines s'accroissent, comme la baisse de la recette unitaire, d'autres s'atténuent comme le prix du pétrole mais le change \$/€ minimise l'effet positif ... La balance recettes/dépenses en \$ induit un manque à gagner de 62 M€ pour Air France : 27% de nos recettes sont effectuées dans cette devise contre 40 % pour les dépenses.

Les pertes s'accumulent, la situation reste extrêmement tendue. Les solutions peu engageantes pour les personnels sont encore et toujours d'actualité. PERFORM se veut un plan de reconquête et les atouts sont indéniables. Mais les remèdes sont très lourds et l'acceptabilité incertaine. Il reste à faire preuve d'une extrême pédagogie et d'instaurer la confiance auprès de tous, salariés et organisations professionnelles. Cela sera certainement l'exercice le plus difficile mais les enjeux sont de taille.

2015 M€	AF T1	AF-KL T1	2014 M€	AF T1	AF-KL T1
Chiffre Affaires	3 633	5 656	Chiffre Affaires	3 558	5 554
Charges Exploitation	3 866	6 073	Charges Exploitation	3 837	5 999
Résultat Exploitation	- 233	- 417	Résultat Exploitation	- 279	- 445
Résultat Net	- 278	- 559	Résultat Net	- 404	- 608

→ Chiffre d'affaires : en légère amélioration au global de 2% grâce à l'effet favorable de la baisse du \$, la recette de l'activité passage, qui concentre 81 % du chiffre d'affaires, n'augmente que très légèrement. Elle s'avère même négative si l'on neutralise l'effet change. Transavia voit son chiffre d'affaires largement dopé par une offre très étoffée.

→ L'activité passage, ultrasensible dans un monde chahuté, peine à reprendre des couleurs. Plusieurs régions à risque limitent les déplacements. S'y ajoute la surcapacité, renforcée par l'aptitude de certains opérateurs à la santé financière florissante d'imposer des tarifs concurrentiels, aidés en cela par la baisse du prix du pétrole. L'Amérique Latine, l'Afrique et l'Asie sont les plus touchées. Le moyen-courrier apport de hub, restaure sa recette après un abattement conséquent de l'offre.

→ Le cargo finalise sa restructuration mais souffre toujours. La recette unitaire chute de 14 %. Seuls deux B.777 constituent la flotte tout cargo d'Air France et, malgré une période peu propice au transport de fret, deviennent rentables dès ce trimestre. Quant aux soutes, le nombre d'avions déployés, à fortes capacités d'emport, augmente considérablement l'offre mondiale et fait en toute logique pression sur les tarifs.

→ Les charges d'exploitation sont regardées à la loupe compte-tenu des circonstances. Le carburant dont la baisse se poursuit allège la facture mais le fort effet change et les couvertures minorent l'économie. Le plan carburant, censé alléger la facture par une moindre consommation, marque le pas, c'est regrettable tant en termes financier qu'écologique. Les charges de personnels augmentent. Le PDV pas entièrement comptabilisé sur ce trimestre permet une partie de l'économie mais les augmentations au titre du GVT (Glissement, Vieillesse, Technique) autrement dit les avancements de classes/échelons pour les différentes catégories de salariés annulent l'effet des départs de salariés. La hausse des redevances et taxes est supérieure

à celle de l'activité réalisée, des progrès restent à faire pour soulager le transport aérien...

→ Le résultat d'exploitation est négatif, comme fréquemment sur cette période. Chaque réseau du passage s'est amélioré (LC/MC/PAP) et est même supérieur aux prévisions budgétaires. Les données propres à l'entité HOP ! sont incluses dans les activités passage et ne donnent pas lieu à différenciation.

→ Le résultat net est également négatif mais est en progression par rapport à 2014. Cependant, l'accumulation de pertes au fil des trimestres renforce le déficit et grève les capitaux propres de la société. La trésorerie dégagée par l'exploitation (CASH FLOW libre d'exploitation) n'est pas suffisante pour couvrir les investissements nécessaires tout en allégeant la dette. Seule la vente d'une nouvelle tranche d'actions AMADEUS en a permis sa diminution.

Si personne n'avait la naïveté de croire à une sortie définitive du tunnel après TRANSFORM, nous étions en droit de penser qu'une bonne partie du chemin difficile avait été parcouru. Sans être retournés à la case départ, les effets TRANSFORM sont bien là et se prolongeront au-delà de 2015, le nouveau plan PERFORM s'annonce tout aussi laborieux. L'évolution du cours du pétrole, qui a tant marqué les comptes des compagnies par la flambée des cours, aurait pu constituer une aubaine financière. Hélas la baisse de la recette unitaire affecte particulièrement les compagnies en situation de fragilité. La baisse des coûts reste ainsi le leitmotiv au sein du groupe et plombe de nouveau le moral. Sortirons-nous un jour de cette crise ? Car au-delà des efforts propres aux compagnies, l'avenir du transport aérien est en grande partie dans les mains des politiques. L'économie globalisée impose un rééquilibrage entre régions qui dépasse largement « le rôle » du salarié mais impacte grandement ses conditions de travail, sa rémunération et plus largement l'avenir de son emploi.



BOTTOM UP, NEW DEAL, la démocratie participative se dote de jolis noms... Mais il ne faut pas oublier les organisations syndicales nouvellement élues et le taux de participation doit interpeller l'entreprise. Les PNC ont voté à 75 %, ce qui doit faire pâlir d'envie nos politiques malheureusement habitués à une abstention grandissante mais parfois recherchée...

C'est donc un message fort qui doit faire réfléchir. L'implication dans la vie de l'entreprise est réelle et corrobore l'attachement connu des PNC pour Air France et leur métier. Cela manifeste également la confiance que les PNC portent à leurs représentants. Et cela est crucial. La lourdeur des plans et surtout la longue période difficile que nous traversons auraient pu se traduire par une forme de résignation. Loin s'en faut, la confiance est là, les organisations syndicales, tout comme les parlementaires au niveau national, sont mandatés pour écrire, négocier « les lois » de l'entreprise. Maintenant la direction doit s'atteler avec ces partenaires sociaux à créer une politique sociale, garantissant la paix interne et l'essor de l'entreprise, ce qui va souvent de pair...

Le nouveau plan PERFORM, depuis longtemps annoncé mais d'une ampleur conséquente compte-tenu de la réalité économique et du paysage concurrentiel, doit être discuté selon la volonté de l'entreprise. Si une très grande majorité de salariés a compris la complexité et les enjeux de notre secteur d'activité, elle a du mal à cerner l'orientation voulue, ne voyant qu'une succession de PDV, ce qui peut difficilement emporter adhésion.



Suite au départ de Monsieur Bruno MATHEU, un poste d'administrateur restait vacant. Souhaitant renforcer la notion de groupe AF-KL au sein du conseil d'administration, le Président Frédéric GAGEY a proposé la cooptation de Monsieur Pieter BOOTSMA, directeur de la stratégie commerciale AF-KL au niveau de la holding.

Lors de l'Assemblée Générale d'AF-KL du 21 mai, le mandat d'Alexandre de JUNIAC, PDG d'AF-KL, arrive à échéance. Le comité de nomination du Conseil d'Administration d'AF-KL a proposé son renouvellement. Celui-ci a été approuvé par le Conseil d'Administration du groupe. La résolution sera donc soumise au vote des actionnaires, **seuls décideurs**.

Période sensible, la nomination, reconduction d'un dirigeant suscite toujours l'intérêt des médias ; Principalement dans une entreprise en difficulté. Et on peut dire que nous avons été gâtés !

Une nouvelle fois, les salariés ont donc assisté à une véritable saga où déclarations et rebondissements se sont succédé. Côté hollandais, l'épisode du CASH POOLING (trésorerie centralisée au niveau du groupe) avait provoqué chez KLM une

Certes, la montée en charge de Transavia France et la réorganisation du point à point sous la houlette de HOP ! Air France sont des projets d'envergure pour redonner du poids au Groupe et reprendre des parts de marché. Mais Transavia ne génère pas d'emplois au sein de la maison mère Air France, quant à HOP ! Air France, l'inquiétude des salariés des quatre entités est bien réelle. Le manque de visibilité sur leur emploi et les conditions dans lesquelles ils pourront continuer à l'exercer attise leur crainte. Le long courrier se débat dans une jungle concurrentielle extrême et affiche une rentabilité sur la moitié des lignes. La problématique de recette unitaire mise à mal perdure et seule la baisse de l'or noir permet de la compenser. Cependant cette même baisse influe sur la recette, on tourne en rond... L'exercice est donc laborieux.

La recherche d'une meilleure structure financière est une exigence comprise par tous. Cependant la montée en gamme des services, moyens et long-courriers, nécessite avant tout l'adhésion des PNC, c'est incontournable. Il s'agit encore une fois de trouver l'équilibre. L'acceptation a ses limites, et le découragement peut altérer les efforts déjà fournis. N'allons pas créer de tensions supplémentaires porteuses de stress et de rejet. La sérénité doit l'emporter, grâce à la transparence et aux respects des engagements. C'est la seule façon de construire une politique durable tant pour les salariés que pour la sécurité et la qualité de service que nous devons à nos passagers. Il va sans dire que **cette politique doit s'accompagner du respect des différents métiers au sein de l'entreprise et du groupe...**

forte exaspération à l'égard d'Air France accusée de tous les maux. Le débat aux Pays-Bas s'est déplacé au niveau politique, Parlement, Ministère, occasionnant un « french bashing » (campagne de dénigrement) associé à un fort patriotisme hollandais. Autant nous pourrions prendre exemple sur cet élan patriotique et sur la défense de notre compagnie porte-drapeau\*, autant nous pourrions nous passer de cette image négative entretenue entre compagnies et salariés dont le sort est lié.

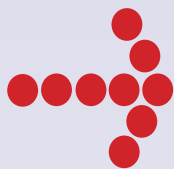
Les difficultés récurrentes que nous subissons mériteraient une autre gestion du groupe : AF-KLM et la holding « maison mère ». Et cela passe indéniablement par une gouvernance qui donne le ton, et qui par sa stratégie claire, porteuse d'avenir et sa **vision commune** entraîne l'ensemble des salariés. À défaut, la méfiance et le rejet de l'autre ne pourront qu'envenimer les relations mais surtout porter préjudice à l'avenir du groupe et handicaper sérieusement le rôle qu'il entend jouer en tant que major européen dans le futur paysage aérien.

La confusion reste totale sur le pilotage au sein du groupe AF-KL, et engendre un fort désintérêt. Il semble nécessaire de clarifier les rôles et la structure des différentes entités qui la compose.

L'exemple doit venir de nos équipes dirigeantes, de l'ensemble des managers/cadres en véhiculant une véritable culture de groupe Européen et bannir enfin toute forme de clivage. **Ainsi, la gouvernance à « trois têtes » (Holding/Air France/KLM) doit être comprise pour inspirer confiance à chacun des 100 000 salariés du groupe. Pour cela nos dirigeants doivent donner l'impulsion et faire résonner la notion**

**de groupe au sein des deux filiales aériennes au travers d'une cohésion forte.** Autrement dit, et dans un langage actuel, il s'agirait d'utiliser la méthode TOP DOWN...

*\* Propos d'un patron de compagnie aérienne étrangère : « Que voulez-vous, notre développement s'appuie sur votre capacité nationale à repousser tout ce qui est français » : à méditer...*



## Politique du transport aérien

Jamais la chaîne de l'aérien n'a autant été sur le devant de la scène. Privatisations d'aéroports, taxes et redevances aéroportuaires, bras de fer avec ADP, droits de trafic, concurrence déloyale : ces sujets font la une de la presse spécialisée et c'est une bonne chose. La conscience politique va-t-elle enfin s'éveiller sur le sort du transport aérien français et européen ?

En France le débat se poursuit et le Député Bruno Le Roux, auteur d'un rapport sur la compétitivité du transport aérien français, s'en charge. Il est appuyé par le CIS (Collectif Inter Syndical). Si les solutions sont encore loin, les maux ont été posés : il est urgent de concilier les intérêts de tous les acteurs et la coopération doit être le maître-mot. L'aérien doit penser autrement. Même EASYJET, aux comptes florissants, s'insurge des pratiques d'ADP... L'État, tiraillé entre plusieurs courants et intérêts divergeants, semble coincer dans une problématique financière et politique. Un premier pas a été franchi avec le vote, dans la loi de finances rectificatives 2014, de l'abolition de la taxe de l'aviation civile pour les passagers en correspondance, mesure préconisée dans le rapport LE ROUX. Comme souligné par le secrétaire d'État aux transports, Paris retrouve le même niveau de taxation que ses concurrents directs. Bénéfique pour le couple Compagnies-Aéroports en attirant une clientèle qui transitait auparavant par d'autres plateformes,

cette décision prouve le bienfondé d'une réflexion commune favorable au transport aérien français dans sa globalité.

Concernant les compagnies du Golfe, l'entrée dans la danse des compagnies américaines mérite d'être saluée. Pourtant à l'origine de la dérèglementation du transport aérien, les États-Unis sont peu enclins à se faire marcher sur les pieds en termes de concurrence... D'où une forte réaction des 3 grandes majors à l'arrivée des mastodontes du Golfe sur leur territoire, validant ainsi les craintes de leurs homologues européennes. Les compagnies asiatiques montent aussi au créneau, menacées dans leur région au plus fort potentiel de croissance. La rébellion deviendrait-elle mondiale ? Malheureusement non et l'Europe ne brille pas par son unité. Quelques frondeurs, (c'est à la mode), se distinguent et préfèrent quitter l'Association Européenne des Compagnies aériennes, jugeant la démarche contraire à la libre concurrence !... L'actualité hexagonale suite à la vente de Rafale au Qatar suscite de nombreuses réactions légitimes. Le transport aérien ne peut se permettre d'être sacrifié et servir de monnaie d'échange économique. **Cela démontre bien l'urgence de penser long terme et d'ouvrir les yeux sur un paysage transformé.**

**Marie RAMON**  
Administrateur élu(e), PNC