



EN DIRECT

du CONSEIL D'ADMINISTRATION
Société AIR FRANCE



N° 20

Compte-rendu du Conseil d'administration Février 2018

Officieusement l'année 2017 s'annonçait comme un bon cru, la publication des comptes le 16 février a officialisé la nouvelle. Les comptes annuels AFKL, publics, sont bons, les comptes annuels du **groupe AF** suivent la même tendance.

Depuis la création d'AFKL, c'est le meilleur résultat d'exploitation jamais enregistré. Depuis 10 ans, le **groupe AF** n'avait plus affiché un résultat d'exploitation aussi élevé.


Malgré de vives tensions internes (en sortirons-nous un jour?...) le travail de chacun d'entre nous a porté ses fruits. Après une année 2016 morose, 2017, portée par une reprise économique favorable aux échanges mondiaux, confirme le retour de nombreux voyageurs, la France redevenant attractive.


Comme toujours, les commentaires suivant cette publication sont délicats. Afficher fierté et satisfaction est logique. Les actionnaires, les pouvoirs publics doivent savoir que le groupe est en capacité d'assurer son avenir et redevient l'un des leaders du transport aérien. Le discours interne est plus tempéré compte tenu des velléités de nos concurrents et du climat social qui demeure notre talon d'Achille. Et la comparaison des résultats de chacune des compagnies a toujours un petit air de culpabilité... Dommage ! Certains éléments ont une explication rationnelle, et s'il est toujours bon et nécessaire de s'améliorer, le groupe est avant tout la réunion de deux entités, AF et KLM, chacune étant liée à l'autre. C'est l'atout sur lequel il faut rassembler.

COMPTES ANNUELS 2017 Groupe AIR FRANCE


M€	AF T4	AFKL T4	AF Annuel	AFKL Annuel
Chiffre Affaires	3 839	6233	15 828	25 781
Charges Exp	3 795	6120	15 238	24 293
EBITDA	366	594	1 761	3 264
REX	44	113	590	1 488
Résultat Net	211	-977	559	-274


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

 Le chiffre d'affaires global est en hausse de 2.7%, représentant une recette supplémentaire de 400M€. Celui propre au « réseau » incluant passage et cargo augmente de 3%, soit + 348M€. Transavia fait « mieux » avec une hausse de 25% de son chiffre d'affaires, l'équivalent de 154M€. Ces chiffres incluent les recettes annexes, véritable manne financière, qui pour la compagnie AF ont augmenté de 16% et pour Transavia de 11.6%.


 **Activité passage :** chaque trimestre s'est amélioré en comparaison de l'année précédente, avec une pointe haute sur l'été et plus faible sur la fin d'année et ce concernant les quatre indicateurs que sont l'offre, le trafic, le coefficient d'occupation et la recette unitaire. En fonction des réseaux géographiques, certains ont largement progressé, à la faveur d'une maîtrise des capacités, d'un regain d'attractivité touristique ou d'une amélioration structurelle (Amérique du sud, Asie, MC HUB). A l'inverse, l'Afrique peine suite à la crise pétrolière. HOP ! engluée dans de lourds problèmes d'effectif, de concurrence TGV/ low-cost et d'une flotte disparate affiche une recette en retrait.

Tous réseaux confondus, la recette unitaire a progressé de 1.6%

 Le cargo à la peine durant des années, victime de surcapacité et d'un commerce mondial affecté par la crise, reprend des couleurs. La recette unitaire ne cesse de s'améliorer passant de -14.5% au troisième trimestre 2016 à +7.1% au dernier trimestre 2017 ! Le trafic supérieur à la hausse de l'offre permet une amélioration du remplissage. Tous ces éléments permettent la hausse de la contribution du cargo à l'activité passage.


 Transavia France a clôturé l'année en beauté. Grâce à un réseau plus mature et à une clientèle de plus en plus nombreuse, offre/ remplissage/ recettes unitaires/ recettes annexes affichent une croissance à faire rêver ! Pour la première fois

depuis 10 ans, le résultat d'exploitation est positif et ce, bien au-delà des attentes.

 La maintenance, tout en restant largement positive et contributive aux bons résultats de l'entreprise, est confrontée à de nombreux compétiteurs. La croissance du transport aérien et les nouveaux types d'appareils attisent les convoitises de nombreux acteurs (motoristes, équipementiers...) entraînant une guerre des prix. L'offre s'étant largement étoffée, certains contrats tiers sont renégociés et revus à la baisse. Pour autant, Air France Industrie demeure un des poids lourds de la maintenance et se positionne fortement sur les avions de nouvelle génération, lesquels représenteront 50% de la flotte mondiale d'ici 2026.

Coûts unitaires

Face aux recettes, les coûts... Budgétés en baisse de 1.5%, ils ont finalement augmentés de 0.2%. Compensations clients et difficulté chez HOP ! en sont les principales raisons. Les coûts salariaux au sens strict sont en légère baisse. Les frais de personnel augmentent sous l'effet de l'enveloppe dédiée à l'intéressement et à la participation. Certes c'est une sortie de cash, mais il faut la rapporter aux bons résultats de l'entreprise sans lesquels cette dépense « positive » n'aurait pas existé !

 Le REX (résultat d'exploitation) : 590M€ est en nette hausse, + 218M€ et traduit ainsi la bonne performance annuelle de notre activité. Celui propre à l'activité aérienne (REX passage et fret) s'élève à : 368M€ contre 195M€ en 2016, porté largement par l'activité long-courrier, le moyen-courrier réduisant sa perte.

Ces résultats en hausse demeurent affectés par une performance opérationnelle qui est encore loin d'être satisfaisante. Ce qui se traduit par une hausse des coûts unitaires et ce en dépit du plan PERFOPS. Si une partie nous échappe, hors du champ des compagnies (saturation des postes d'inspection filtrage, retard dû au contrôle aérien) d'autres augmentations de coûts sont

pleinement liées à des procédures non adaptées et/ou un déficit de moyens empêchant d'offrir le service attendu. Les conséquences sont lourdes avec un impact financier direct (augmentation du coût des compensations clients) et indirect par un non ré-achat et départ à la concurrence.



La situation financière du groupe s'est assainie. Le groupe poursuit son désendettement grâce au flux net de trésorerie issu de l'exploitation (après prise en compte des investissements) positif. Ainsi, la dette nette est ramenée à 806M€, à comparer au 3Mds€ il y a 4 ans ! Il est important de noter que contrairement aux deux années précédentes, cette amélioration n'est pas due à une vente d'actifs... Les capitaux propres du groupe s'améliorent au regard du résultat net positif de 590M€

ET MAINTENANT.....

Il faut en premier lieu se féliciter de ces résultats. Les chiffres clés se sont tous améliorés, grâce aux efforts de tous, **de nous PNC** et grâce à une reprise économique propice aux échanges. L'exercice est d'autant plus à saluer qu'après une série de Plans de Départs Volontaires souvent douloureux dans les compagnies, nous devons assurer au quotidien la promesse faite aux passagers. La productivité des salariés étant en hausse de 4.2% (correspondant au ratio Equivalent Siège Kilomètre Offert / effectif Equivalent Temps Plein) après 1.6% en 2016... il faut donc faire mieux en étant moins ! Parallèlement l'exigence des passagers/clients ne se tarit pas poussée par une concurrence renforcée, elle-même boostée par la croissance du transport aérien ! Ce qui revient à devoir offrir plus, de meilleure qualité mais moins cher.

La croissance mondiale s'installant, de nombreux acteurs veulent capter ces parts de marché supplémentaires. 2018 est donc annoncée plus délicate :

- ⇒ En Europe, la restructuration du paysage est en marche... La consolidation du transport aérien initiée aux USA où 5 compagnies se partagent 82% des parts de marché s'invite en Europe où les 5 grandes compagnies, dont AFKLM, s'en partagent 42%. A la « triste faveur » de faillite, les plus solides tentent d'augmenter leur réseau et leur flotte en acquérant ces compagnies appelées à disparaître.
- ⇒ En France, l'implantation de plus en plus poussée des low-cost sur les liaisons province-Europe met notre marché naturel sous-tension.
- ⇒ Au niveau mondial, les compagnies low-cost long-courrier deviennent une menace réelle et sérieuse. Rien qu'en Europe, LEVEL, EUROWINGS, FRENCH BLUE (BEE) et NORWEGIAN font la une de l'actualité aérienne. Les prix d'appels, pas forcément réels, font rêver les consommateurs, le mal est fait. Le modèle low-cost moyen-courrier s'exporte et le nouvel Airbus A321.LR a visiblement un bel avenir, répondant au critère rayon d'action/ coûts adaptable au long-courrier à prix réduits. Sans compter sur les compagnies du Golfe, qui sans atteindre les taux de croissance des dernières années poursuivent leur expansion.

Ces challenges sont donc à relever mais l'état des troupes reste maussade. La motivation échaudée par les plans successifs peine à retrouver son allant, les blessures internes ne sont pas guéries. Si TRUST TOGETHER veut nous emmener il faudrait que chacun puisse y trouver sa place et croire à un avenir personnel. Chaque compagnie, chaque secteur s'inquiète. Le découpage par type de réseau et de compagnies fait craindre là où la direction assure au contraire qu'il est profitable au groupe dans son ensemble. Air France se sent dépouillée, HOP ! vit des heures difficiles, JOON est mal digérée par nous, PNC... Ambiance lourde face à une évolution constante du transport aérien qui doit répondre à un comportement clientèle tout aussi évolutif.

Trust Together se veut offensif et certains pans déjà initiés sont bénéfiques : renforcement d'alliances dans plusieurs régions dont l'Amérique Nord avec la nouvelle Joint-Venture ; nouveau système de distribution (NDC : New Distribution Capability) qui devrait doper les recettes en optimisant l'offre du groupe et attirer de nouveaux clients ; arrivées de nouveaux avions et rénovation des cabines.

Ces avancées devraient rassurer mais le climat social est si lourd qu'elles ne sont pas forcément perçues comme telles, le quotidien demeurant trop compliqué. Et l'attente des décisions concernant l'organisation du court-courrier ainsi que la réflexion autour du low-cost long-courrier (que l'on ne peut reprocher après l'erreur concernant celle sur le moyen) engendre de nouvelle inquiétude. L'entreprise se doit d'expliquer, de convaincre, de motiver, de redonner confiance dans la stratégie et dans le management, et nous éloigner de cette morosité qui nous plombe depuis plusieurs années. Le récent mouvement social, quoiqu'on en pense, en est l'illustration car il va au-delà des revendications salariales.

L'entreprise doit prendre en compte **le professionnalisme du PNC : dans une chaîne de plus en plus déshumanisée, il doit être mieux valorisé. Notre investissement quotidien pour fidéliser une clientèle de plus en plus courtisée est notre devoir, nous le remplissons. Il faut en échange nous sentir davantage respectés et reconnus au travers d'une stratégie motivante au service de nos emplois.**

✈️ Les **Assises du transport aérien** vont se tenir au printemps. L'attente des entreprises et des syndicats est forte. Peut-on espérer le soutien dont nous avons tant besoin ? Les compagnies françaises contribuent pleinement à l'économie du pays et à l'essor du tourisme. L'Etat doit prendre en compte cette richesse et permettre le développement du pavillon français dont les parts de marché diminuent. D'autres pays ont compris cet intérêt stratégique, il serait dommage qu'une des nations les plus visitées au monde et fer de lance des avions Airbus (une des plus belles réussites industrielles européenne) ne capitalise pas sur ses compagnies. Les salariés, leurs emplois en attendent beaucoup !

Marie RAMON

Administrateur PNC, élue

ELECTIONS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION AIR FRANCE

A compter du 12 mars, et jusqu'au 27 mars, vous êtes appelé à voter pour élire votre représentant au conseil d'administration de la société Air France. Le code des transports et les statuts d'Air France prévoient la présence de six administrateurs représentant les salariés dont **UN SEUL PNC.**

C'est peu, mais une chance à saisir ! Ne la laissez pas passer.

Voter massivement, c'est peser sur votre/notre avenir