

La Lettre de l'Administrateur PNC

A TOUS PNC AIR FRANCE - BRITAIR - REGIONAL

CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 15 FEVRIER 2006

AVRIL 2006 N° 11

AIR FRANCE TOUJOURS COMPAGNIE DE L'ANNÉE ?

Oui, mais pas selon la dernière étude GAP...

Rappelez-vous : ... Roissy, 28 septembre 2005 : « Air France a été réélue "Compagnie aérienne de l'année" par l'ensemble de la Profession des agents de voyages. » ... « Ce trophée souligne aussi l'engagement et le professionnalisme des 70 000 collaborateurs d'Air France, au service de nos clients communs. C'est avec fierté que nous recevons ce trophée pour la troisième fois », a déclaré Christian Boireau, DG du Commercial France d'Air France...

édito

J'ai assisté ces derniers jours à une « Journée d'information CCP » dont un des objectifs reprenait le compte-rendu d'une étude GAP acquise par les services Marketing AF sur la « Convivialité et la disponibilité des PNC à bord ».

Quelle ne fut pas notre surprise de découvrir que, malgré tous nos efforts, et contrairement à ce qu'on nous avait dit en interne, nous étions loin d'occuper la première place...

Les PNC d'AF manqueraient de convivialité, de disponibilité et de prévenance... en clair, ils gèreraient mal leurs échanges relationnels. Alors qui croire ?

Oui, le métier de PNC est complexe : physiquement et psychologiquement. Mais comment conserver le sourire, être chaleureux et attentionné, malgré... des moyens techniques pas toujours au point, des cadences élevées, des services trop longs, avec stress et fatigue qui s'accumulent... ! La plupart d'entre nous y arrivent néanmoins.

A ce propos, il faut lire l'enquête publiée dans le Figaro magazine (15 avril)* qui parle enfin du stress comme d'une maladie professionnelle : « ... les personnes qui travaillent dans les transports enregistrent des niveaux de "stress dangereux" très élevés (23 %)... comme ceux du secteur des services en général. » Par dogmatisme, le Marketing nous impose des prestations qui, en renforçant la pénibilité du service à bord, sont réalisés au détriment du relationnel. Peut-on améliorer cette situation ? Oui, mais à condition de prendre en compte la réalité quotidienne, des problèmes du PNC d'aujourd'hui, et en adoptant une attitude "pro-active" qui nous épargne critiques et "verbatim" éculés. L'amélioration devra se faire au travers de la valorisation de l'individu, sa formation, la compréhension de son métier et la prise en compte de ses difficultés, car un métier de service exige une totale confiance en soi pour la transmettre aux autres. Il me semble que ce ne sont pas « ces études de genre » qui aideront Air France à continuer « à faire du ciel le plus bel endroit de la terre... même en 2 C ». Ni pour ses passagers, ni pour ses personnels.

* Source étude TNS-Sofres 02/06 + Le Stress au travail, Odile Jacob.

LES COMPTES TRIMESTRIELS

Le troisième trimestre s'est poursuivi dans un contexte favorable de croissance mondiale. La rentabilité des différents métiers perdure : le **Passage** contribue à l'essentiel du résultat. **Le Cargo** se redresse fortement sur ce trimestre (+ 2,6 % en TKT sur 9 mois avec un revenu relativement fort) ainsi que **la Maintenance** (+ 4,9 % au cumul). Côté rentabilité des filiales, une baisse inhabituelle de **Régional**,

mais de fortes augmentations chez **Britair** et **Cityjet**.

Air France a connu une progression plus dynamique que celle du groupe à + 8,5 % en SKO (sièges kilomètres offerts), avec un C.A. en augmentation de + 12,1 %.

Le résultat d'exploitation ajusté passe de 25 à 145 m€ pour AF, et sa marge opérationnelle (bénéfice dégagé) correspond à 4 % du C.A. (à comparer sur ce trimestre à celles de BA à 8,5 % KL à 5,9 % et LH à 2,7 %).

LES FACTEURS DE PERFORMANCE ECONOMIQUE DU TROISIEME TRIMESTRE

- **L'augmentation de la facture de carburant à + 22 %** a été limitée grâce aux couvertures sur 91 % de nos besoins, avec un baril payé à 40,8 \$ au lieu d'un prix moyen à 58 \$.
- **La baisse des frais commerciaux** (commission zéro) mais dont le bénéfice a été largement réaffecté à l'accroissement de 40 % des indemnités liées aux incidents commerciaux Pax, imposées par la nouvelle réglementation européenne.
- **Le coefficient de remplissage** qui progresse encore de 2,7 points à 78,8 % pour AF, tiré majoritairement par la croissance à 83,4 % du LC.
- **Le redressement du secteur MC européen**, avec une offre à + 2,9 %, voit son trafic croître de 11 %, et son coefficient de remplissage atteindre au cumul les 70 %.
- **Le réseau domestique** demeure pénalisé par la faiblesse de l'économie française et par l'effet TGV, mais arrive au cumul à accroître de + 2,8 % le nombre de Pax transportés ainsi que de 1,5 % son coefficient de remplissage à 67,5 %.
- **La recette unitaire** favorisée par le taux d'occupation, s'améliore avec la demande des Pax haute contribution (**LC J + 8,5 %** comparé au LC Y + 4,2 %) grâce à l'impact déterminant des correspondances.
- **L'AMN** affiche la meilleure performance des recettes **avec + 10 %**, suivi par l'Asie à + 6 %, l'AMO et le COI à égalité à + 5 %. On obtient au final une augmentation globale de 3 % de la RSKO (recette par siège kilomètre transporté) hors change, identique à celle qui est constatée sur le réseau européen.
- **Les coûts unitaires diminuent de 0,3 %** sur le trimestre,
- **Nos plans d'économies** cumulés se montent à 522 m€ en phase avec l'objectif fixé de 642 m€ pour fin mars.
- **Des investissements à hauteur de 1 392 m€** sur 9 mois ont permis d'acquérir en outre 6 nouveaux avions.

L'IMMUNITÉ ANTI-TRUST ET SES REPERCUSSIONS SUR LA STRATEGIE DE SKYTEAM

Dominique PATRY, directeur des affaires internationales/alliances, et **le Président J.C. Spinetta** ont fait le point.

... Pour moi, un dossier complexe, évolutif et stratégique...

L'HISTORIQUE

Les compagnies aériennes ont depuis longtemps expérimenté les avantages du code-share. Un stade économiquement plus favorable, consiste à créer un partenariat au travers d'une exploitation commune, tout en s'accordant sur l'ajustement de capacités, l'équilibre des « tractions », la politique tarifaire, le revenue-management, et la répartition des coûts et des profits sur un réseau défini. KLM et Northwest travaillent étroitement depuis plus de dix ans selon ce schéma, comme le font AF et DL, mais de manière plus récente et moins élaborée, grâce à la délivrance de **deux accords d'immunité anti-trust différents**. Cette coopération inter-compagnies présentant des coûts et des parités de change différents, est d'ailleurs comme le souligne notre Président, « ... **le seul modèle économique pertinent**, pouvant également s'appliquer avec les compagnies chinoises. Les Européens ont intérêt à profiter de leur position actuellement favorable pour en fixer les règles du jeu, **car la volonté de reprendre des parts de marché risque de voir surgir un changement de modèle économique...** »

Dans un plus grand souci d'efficacité, les compagnies membres de SkyTeam (AF, KL, NW, DL, CSA, AZ) ont déposé en septembre 2004 **une demande d'immunité anti-trust globale**, devant le ministère des Transports américain (DOT). En décembre 2005, le DOT refusa d'accorder cette immunité à l'alliance de compagnies américaines et européennes, au motif que les bénéfices retirés par les consommateurs n'étaient pas significatifs. La possibilité de code-share entre compagnies fut néanmoins accordée, ainsi que la faculté de redéposer une demande dans 2 à 3 ans.

... On peut se demander pourquoi, dans la foulée les compagnies ont préféré retirer leur requête, et n'ont pas fait appel de cette décision...

Cette demande a été étudiée au pire moment, avec une situation économique dégradée dans l'aérien américain, et en attente de la signature de l'accord de ciel ouvert avec l'Europe. De plus, alors que cet accord était censé être international, pour la première fois il impactait directement 2 compagnies majors américaines, ce qui allait induire des répercussions sur l'ensemble de leur réseau domestique. Au final, les autorités ont constaté qu'elles allaient fausser la concurrence en la réduisant aux 2 seules alliances, Star et SkyTeam, qui avaient déjà l'immunité anti-trust au détriment de Oneworld.

Il en découle qu'aucune nouvelle demande anti-trust ne sera déposée avant l'éclaircissement de trois points précis :

- **la signature de l'accord de ciel ouvert** USA-Europe,
- **la justification précise des bénéfices** que les passagers seraient susceptibles d'en retirer,
- **la clarification du paysage aérien US** des compagnies sous chapitre 11, et de sa recomposition.

LES CONSEQUENCES

■ L'entreprise va soutenir la commission européenne afin qu'à la fin de l'été, 90 % des propositions soient finalisées, particulièrement en ce qui concerne la légitime réciprocité sur les droits de propriété et le niveau de participation au capital dans les compagnies US.

■ L'accord devrait être finalisé pour la saison hiver 2006 ou été 2007. Si 24 des 25 pays européens soutiennent cette démarche, l'incertitude demeure quant à l'attitude de la GB, qui voit s'ouvrir la concurrence sur ses relations privilégiées (2 compagnies US et 2 GB seulement autorisées sur LHR), ce qui à terme fera perdre à BA une part importante de ses bénéfices.

■ Les partages de code AF et NW sur CDG et DTT vont s'accroître ainsi que ceux de KL et DL sur AMS et ATL. Les négociations entre les quatre compagnies se poursuivront afin d'obtenir un accord conjoint entre l'Europe et l'Atlantique, applicable lorsque DL et NW sortiront du chapitre 11.

■ **La réorganisation des compagnies US demeure toutefois la principale inconnue...**

... Ci-dessous, les analyses et projections communiquées par le Président me semblent probables...

■ L'accord de libre échange Europe-USA, n'induirait aucun changement en ce qui nous concerne, mais les compagnies européennes isolées perdent pied sur le LC, la concurrence avec les low-cost étant trop sévère.

■ La situation des grandes compagnies US étant périlleuse, leur passage sous chapitre 11 va les transformer radicalement. Elles en sortiront avec des coûts allégés, qui seront inférieurs à ceux de Southwest (low-cost américaine historique). Tous les accords (salaires et pensions) seront révisés. Les surcapacités domestiques décelées seront réduites grâce à des fusions. Les tarifs diminueront, et les compagnies sortiront au final avec des vocations modifiées, sans actifs, mais très compétitives. Par contre, elles auront une obligation incontournable de trouver des partenaires financiers (hedge funds) afin d'investir dans leur capital.

Y aura-t-il alors des opportunités à rentrer dans leur capital dans un ou deux ans... ?

Commentaire : aux dernières nouvelles on s'acheminerait sur un calendrier d'ouverture progressive d'Heathrow à la concurrence, avec une redistribution des précieux créneaux. Néanmoins, les récents propos du Pdg de Continental (membre de SkyTeam) mais franchement hostile à l'accord de ciel ouvert témoignent de la complexité des relations. Farouchement indépendant, sain financièrement, le 4^e opérateur redoute ce renfort de concurrence aux USA, et a menacé d'aller en justice si le Congrès venait à changer les règles de seuil de participation financière étrangère dans les compagnies. D'où l'idée d'un compromis qui accorderait aux actionnaires minoritaires un droit de veto sur les décisions importantes de l'entreprise. A suivre...

Sur l'importance du dossier anti-trust, on ne peut que souscrire à son adoption qui clarifiera et légalisera les bonnes pratiques. L'actualité récente en témoigne avec les enquêtes menées conjointement par Bruxelles et Washington sur un soupçon d'entente dans le fret aérien entre les principaux acteurs dont Air France.

Le coût des amendes en cas de preuve établie peut s'élever jusqu'à 10 % du CA, entraînant des répercussions non négligeables sur la rentabilité et l'image des entreprises, les opérateurs télécoms en savent quelque chose...

LES ENJEUX DE LA RELATION AIR FRANCE-AEROPORT DE PARIS

Pascal de Izaguirre, directeur délégué de l'Exploitation, a fait un état des lieux assez préoccupant du dossier qu'illustre la dégradation de nos rapports. Une des dernières enquêtes de SkyTeam sur les aéroports européens place CDG 2 en dernière position pour la satisfaction des Pax. Indépendamment du coût des taxes de redevance, que la compagnie juge excessif, AF souhaite qu'ADP s'oriente vers la délivrance d'une véritable qualité de service.

■ L'historique

Les infrastructures n'ayant pas été conçues pour fonctionner sur un modèle de Hub, expliquent en partie :

- la plus grande faiblesse du taux de contact des avions par rapport aux aéroports asiatiques (quasi 100 %) ou européens (de 80 à 90 %), actuellement autour de 50 % à CDG 2.
- le manque d'un circuit de correspondance dédié, à la différence des autres aéroports.
- l'absence d'un trieur bagages, seul outil industriel productif permettant de répondre à la complexité liée à l'atomisation de l'exploitation.

■ L'état des lieux

Le terminal 2E livré en 2003 était destiné à l'activité de 9 millions de Pax. L'effondrement d'une partie de sa jetée en juin 2004 a créé un déficit de capacités de 20 % sur CDG 2, qui ne sera pas résorbé avant 2009. La saturation s'observe sur l'ensemble des installations, comme sur les points de parking avec un déficit structurel qui ne cesse de s'aggraver. Après Satellite Hotel, les nouvelles aires de stationnement de plus en plus éloignées (XL, XXL) complexifient les correspondances, effectuées par une noria de bus coûtant annuellement 27 m€ à la Compagnie.

Malgré ces handicaps, AF se classe en 2005 au 3^e rang de la ponctualité en Europe pour les compagnies de l'AEA, au 2^e rang pour le court et le moyen-courriers et au 1^{er} pour les bagages.

■ Les griefs matériels

- CDG accueille 54 millions de Pax (dont 42 pour CDG 2) et bien qu'AF veuille étoffer son Hub, en pariant sur une croissance supérieure à celle du marché, ADP n'anticipe pas et minore systématiquement l'évolution du trafic.
- La dérive systématique des chantiers avec recalage des calendriers. AF devrait toucher le trieur bagages avec 3,5 années de retard... La jetée du terminal 2E est prévue pour fin mars 2008, soit 4 années pour retrouver sa disponibilité...
- ADP doit proposer une écoute et de la réactivité pour ses clients sur des thèmes aussi variés que la signalisation, la propreté, la disponibilité, la sûreté et la mise aux normes internationales.
- Les postes d'inspection-filtrage gérés par ADP représentent de véritables goulots d'étranglement pour nos flux de Pax.

■ Les griefs économiques

- Le tiers du CA d'ADP soit 277 m€ est fourni par AF sans ses comptabiliser ses filiales.
- AF évalue à 15 € le coût d'un traitement Pax reversé à ADP. Selon ses calculs, elle diminuerait sa facture de 10 % en opérant depuis Francfort, de 17 % à partir de Schiphol et de 25 % à Heathrow. Ayant eu à subir des augmentations de 60 % en l'espace de 10 ans, elle remet en cause le simulacre de concertation aboutissant à des hausses de redevances inconsidérées.

■ L'avenir et les échéances de livraison

- Le CDG Val transport automatique inter-terminaux toutes les 4 minutes (fin 2006).
- Le trieur bagages (fin 2006) permettra une banalisation des banques d'enregistrement. Sa 2^e tranche, opérationnelle à l'été 2011, fiabilisera au maximum les bagages en correspondance, dont l'augmentation est constante.
- Le terminal S3 (été 2007), prévu pour 9 millions de Pax, permettra de traiter entre autres les A.380 arrivant en avril 2008.
- Le T2G, terminal régional G (automne 2008), autorisera des correspondances fonctionnelles et rapides avec nos filiales.
- Mais c'est seulement le S4 qui hissera CDG 2 au niveau des aéroports les plus performants. Prévu pour les gros porteurs et les A.380 pour 2014, la proposition de préfinancement du Président Spinetta devrait permettre une livraison pour le 2^e semestre 2012.

■ La conclusion du Président

- Les relations entre les aéroports et les compagnies ont toujours été difficiles dans le monde entier. Comme on ne peut pas changer de fournisseur, on aboutit souvent à des relations haineuses. Mais si la situation est mauvaise, il faut reconnaître que certaines responsabilités sont à partager. L'effondrement du terminal E a créé une situation périlleuse avec une perte de capacité énorme, mais c'est surtout dans leur métier de base qu'on peut leur reprocher de ne pas respecter les délais ; ainsi que l'absence d'anticipation par rapport à la croissance du trafic. Néanmoins à partir de l'automne 2007 nous devrions progressivement opérer sur un des meilleurs aéroports européens pour sa qualité de service.
- Il va y avoir modification du cadre juridique d'ADP, avec changement de statut et ouverture du capital aux marchés. Nous avons des besoins urgents, que la privatisation en mettant la pression ne va pas nécessairement régler. L'important est d'avoir la capacité de nous faire entendre. Cette relation ne marche nulle part au monde, sauf quand les compagnies financent leurs terminaux, et deviennent ainsi conscients de leurs imperfections.
- Nous n'envisageons pas d'entrer dans le capital d'ADP, l'Etat restant majoritaire au moins à 51 %, et avoir 4 à 5 % représente un investissement qui ne sera pas contrebalancé par des résultats significatifs.
- La rénovation du hall 2 d'ORY est un succès, et l'arrivée des B773 destinés au COI témoigne de l'attachement d'AF à le considérer comme un aéroport majeur.