

La Lettre de l'Administrateur PNC

A TOUS PNC AIR FRANCE - BRITAIR - REGIONAL

JUIN 2010 N° 39

édito

Le jour du dernier Conseil d'administration est sorti en librairie le livre à charge du journaliste Fabrice Amédéo, « La face cachée d'Air France », aujourd'hui une des meilleures ventes de l'édition. J'ai été étonné des réactions péremptoires de collègues comme de certains membres de la direction : « Nous ne le lisons pas » ou « Nous refusons de l'acheter et de contribuer à des droits d'auteurs obtenus sur le dos d'AF » et encore « C'est évidemment un tissu de mensonges et de calomnies », etc.

Si je reconnais avoir été désorienté par leurs réactions, à ce moment précis où je n'avais pas encore lu le livre, j'ai été très perplexe et embarrassé après sa lecture...

Aujourd'hui, la situation d'Air France nous autorise-t-elle à nous exonérer de points de vue extérieurs et ne mérite-t-elle pas qu'on assume un minimum de critiques émises après l'observation de notre mode de fonctionnement ? Peut-on imaginer un instant que ce livre enquête (entre nous, bien renseigné) ne dénonce que les vues de l'esprit d'un auteur en quête de médiatisation et d'argent, ou d'un pur esprit romanesque ? Quelles raisons motiveraient ce journaliste à inventer les faits relatés ? Pourquoi n'en tirerait-il que des analyses partisans, reflétant une opinion perçue par certains comme calomnieuse, au risque de mettre en péril sa réputation professionnelle, et, incidemment le journal qui l'emploie, qui n'est autre que le Figaro, dont la ligne éditoriale n'est pas des plus subversives ?

Restons sérieux ! Même si la lecture de ce livre ne fait pas plaisir, cherchons à comprendre certaines des faiblesses de l'entreprise révélées au lecteur, bien que n'y soient abordés que les aspects sécurité et économie, et que pour l'ensemble des salariés que nous sommes, certains éléments demeurent superficiels ou caricaturaux dans leur traitement. En effet, je reconnais que si certaines pages de ce livre proposent des raccourcis et des jugements hâtifs, cela ne doit pas nous empêcher de le lire. Car accepter de se remettre en cause, tenter d'analyser pour quelles raisons, outre la crise, Air France semble essoufflée, ne peut qu'aider au renouveau, tant de son modèle social qu'économique. Esquiver les réponses ou feindre d'ignorer les critiques peut apparaître comme une forme d'arrogance vis-à-vis de nos détracteurs, et témoigne d'un combat d'arrière-garde face au débat public. Comment peut-on prétendre que répondre à des accusations encourage la polémique ?

Il faut apprendre à accepter les échanges, donc le débat. Démonstrons, par notre posture, la capacité de notre intelligence collective à préparer l'avenir et notre détermination à y prendre part activement en aidant l'entreprise à évoluer. Un challenge difficile mais enthousiasmant, à une époque où les contre-exemples récents foisonnent tant en matière sportive, sociale que politique !

Confucius ne déclarait-il pas il y a plus de 2 500 ans que « La plus grande gloire n'est pas de ne jamais tomber, mais de se relever à chaque fois » ?

CONSEIL D'ADMINISTRATION EXTRAORDINAIRE DU 6 MAI 2010

Cette réunion dédiée à la stratégie du cargo avait été programmée à l'issue du conseil du 24 septembre 2009 (lettre

AD PNC N° 34) qui permit à Florence Parly, directrice générale d'AF Cargo, de dresser un état des lieux de l'activité du groupe, qui traversait une situation économique désastreuse. Elle a explicité aux administrateurs les ripostes que ses équipes avaient été conduites à appliquer, et un rendez-vous fut pris afin d'évaluer à nouveau la situation, et d'approuver la pertinence de l'évolution stratégique du groupe. Il me

semble important de restituer ces éléments, afin de comprendre le défi auquel la branche Cargo a été confrontée avec cette crise historique, qui aura été responsable de pratiquement la moitié des pertes annuelles d'AF KL, en dehors de celles liées aux couvertures. J'ai consacré une partie importante de cette lettre au Fret, car c'est à mon sens la priorité absolue à régler, afin d'éviter que notre modèle de marché puisse nous conduire, comme ce fut le cas, à des pertes de 20 % du CA pour le Cargo, comparé à 4 % pour le Passage, abstraction faite des couvertures carburant.

■ LES FAITS : une activité dépendante de la chute du commerce mondial

Après une année 2008/09 médiocre, 2009/10 s'est caractérisée par une crise historique qui a vu le PIB reculer de - 2 %, et les échanges internationaux s'effondrer de - 12 % en volume. Le chiffre d'affaires du fret aérien a chuté de - 25 % sur la période et de l'ordre de - 40 % sur le premier semestre.

AF KL Cargo a ainsi vu son chiffre d'affaires baisser de 29 %, et a enregistré une perte de - 449 M€, dont la moitié provient de l'exploitation des avions tout cargo.

■ L'OFFRE MONDIALE CARGO : des capacités soutes en forte progression

- 8 millions de tonnes transportées pour 17 Mds € de CA avant la crise.
- L'arrivée globale de 175 B.773 pax sur l'année dont les vastes soutes transportent le tiers du volume d'un avion tout cargo.
- Une montée en puissance d'opérateurs tout cargo très compétitifs : chinois, russes comme moyen-orientaux.
- Un équilibre offre/demande qui s'améliore depuis fin 2009, mais la demande reste encore inférieure à 2007.
- Des coûts de traitement actuel du fret « soute » inférieurs de 36 % à ceux du fret tout cargo pour AF selon la compagnie.
- AF KL MP demeure le 1^{er} transporteur aérien mondial malgré la baisse de capacité devant KE, CX et LH.

■ LES OPÉRATEURS CARGO : 4 modèles d'exploitation en concurrence

1. **Les intégrateurs (Fedex, UPS, DHL)** : 15 % du marché, qui, grâce à une logistique très aboutie, enlèvent et livrent le client au final. Ils présentent la particularité d'être à la fois les clients et les concurrents des compagnies.
2. **Les opérateurs tout cargo (Atlas Air, Cargolux, Evergreen)** : 14 % du marché, spécialisés dans des marchés spécifiques, qui ont été les plus touchés par la crise.
3. **Les transporteurs exclusivement soute (DL, AA, UA, Thai, IB)** : 16 % du marché, qui offrent un sous-produit supplémentaire à leur activité Passage.
4. **Les transporteurs mixtes**, qui représentent la moitié du secteur et se subdivisent en **mixtes avec offre importante en tout cargo** (AF KL, LH, SX, KE), 44 % du marché, et ceux à **dominance soute** (Emirates, BA, MAS), 11 % du marché.

■ LES PERSPECTIVES : une demande de transport en Fret aérien confirmée

Cette industrie cumule de lourds handicaps avec une gestion de flux volatiles et déséquilibrés en faveur de l'Asie et de ses transporteurs. Les études s'orientent vers un rétablissement de la demande à moyen terme, évoluant avec la croissance mondiale d'une manière stable et durable pour certains produits (produits high-tech, pièces détachées, textiles, pharmacie et périssables...). Si cette demande persiste, y compris pour les avions tout cargo, la question du calibrage de cette flotte dédiée va se poser, sachant que seuls 10 % du Fret aérien ne peuvent être transportés que par ces derniers.

Mais les transitaires et les chargeurs préfèrent le produit délivré par les avions tout cargo, le risque de débarquement étant moindre, et l'optimisation des palettes meilleure.

■ UNE ÉVOLUTION STRATÉGIQUE D'AF KL : repenser son modèle

Orienter en priorité l'offre cargo vers les soutes et les combis de KL, la pertinence économique et le dimensionnement de l'exploitation tout cargo restant à prouver sur le long terme.

■ COMMENT SURMONTER LA CRISE : les actions engagées depuis l'été 2009

- Diriger l'offre vers les soutes et les combis de KL.
- Une réduction des capacités et restructuration du réseau AF KL MP, avec une baisse de 16,5 % des TKO poursuivie sur 2010/11, et diminution de 25 à 14 avions Cargo (9 AMS + 5 CDG).
- Un redressement des recettes par des augmentations tarifaires importantes.
- Baisse des coûts, diminution des effectifs, gel des investissements avec vente de 2 B.777F.
- Projet OPTICOF permettant d'optimiser l'offre soute disponible et de limiter le débarquement du fret.

■ DES RÉSULTATS TANGIBLES : un retour à l'équilibre prévu dans 2 ans

- Le remplissage des soutes en fret est supérieur à ceux d'avant la crise à CDG et SPL.
- En cumulant les réductions de capacités, les coûts totaux baissent de 19 % en 1 an.
- Le coût unitaire à la TKO recule de 2,4 %.
- Une réduction des pertes de l'ordre des 2/3 en 2010/11 est envisagée.

■ VALIDATION DE LA TRANSITION STRATÉGIQUE : accélération vers un modèle mixte à dominante soute

- Utiliser les 14 avions Cargo uniquement en complément des soutes et combis, comme une valeur ajoutée, mais légitime-ment plus onéreuse pour nos clients.
- Se servir de la densité de la flotte des B.773 et de l'étendue du réseau, dont l'argument commercial n'a pas été assez exploité jusqu'à présent.
- Adapter la politique commerciale au changement structurel du modèle, avec démarchage des transitaires et de clients plus petits.
- Modification des équipements, afin d'optimiser le remplissage des palettes de fret.
- Améliorer les processus métiers.
- Renforcer les partenariats avec DL et AZ, comme les projets de JV en Chine.

MON ANALYSE

On ne peut que se féliciter qu'un scénario de rupture et d'abandon d'un des trois métiers de nos compagnies n'ait pas été retenu, avec les lourdes conséquences sociales qui en auraient découlé. Il ne faut pas pour autant sous-estimer les efforts considérables qu'ont fourni les personnels, avec la restructuration d'une organisation où tout était centré sur l'avion tout cargo, accompagné du retrait en quelques mois de 40 % de leur flotte. Peu de secteurs ont eu à connaître de tels bouleversements avec un redéploiement des salariés en attente de perspectives de reprise. Le rachat quelques mois avant ce marasme de la totalité de Martinair et son intégration n'ont pu que complexifier les ajustements et la réorganisation de la nouvelle entité. La sortie de crise se concrétise et selon J.C. Spinetta, le fret aérien serait assuré de connaître un développement supérieur à la croissance mondiale pour les 15 ans à venir. Malheureusement le déséquilibre des échanges commerciaux ne se modifiera pas, ce qui fait qu'à la différence des pax qui partent et reviennent dans nos avions, le secteur du fret ne peut qu'en subir les conséquences au travers de la dégradation de sa recette globale. On comprend mieux la complexité qu'impose cette réorientation stratégique vers les soutes, avec en amont le travail d'articulation des programmes de flottes avions cargo et pax, encore faut-il qu'en réalisé sur chaque vol pax, le fret ne reste pas au sol ! Les bénéfices de ce nouveau mode opératoire seront bien utiles, car le groupe devrait connaître à l'automne la décision de la Commission européenne sur les ententes supposées entre compagnies, et le montant de l'amende à acquitter...

CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 19 MAI 2010

La présentation des résultats annuels n'a fait que confirmer les estimations de pertes historiques annoncées depuis plusieurs mois suite à la violence du marasme économique.

- **LE SECTEUR AÉRIEN MONDIAL SINISTRÉ**, à l'exception du Moyen-Orient et de l'Amérique du Sud, aura perdu 9,4 Mds \$ en 2009, accélérant ainsi les processus de rapprochements et d'alliances (JV transatlantique AF KL DL).
- **UNE ANNÉE CATASTROPHIQUE**, marquée par un redressement économique de la zone européenne plus tardif qu'espéré, et endeuillée pour AF par un accident aérien encore inexpliqué.
 - **Un chiffre d'affaires en baisse de – 13,8 % pour le groupe AF (– 2,2 Mds €)** avec :
 - des recettes unitaires fortement déprimées qui imposent une réduction des capacités pax AF (– 4,5 % en SKO et – 3,1 % en PKT) comme Cargo AF (– 12,1 % en TKO et – 14,5 % en TKT) ;
 - des réductions de coûts très importantes (1,5 Md €) qui conduisent les coûts unitaires du groupe AF à diminuer de 1,6 % pour un recul de capacités de 5,7 %, et des frais de personnel en retrait de – 3,4 %.
 - **Une perte d'exploitation quasiment quadruplée** (– 987 M€ iso – 259 M€) provenant majoritairement des activités Cargo et Moyen-Courrier, qui conduit à leur réorganisation :
 - un impact négatif des couvertures carburant de – 367 M€,
 - un coût de l'endettement financier qui triple,
 - une provision de 148 M€ pour le plan de départ volontaire de 1 684 salariés.
 - **Une augmentation de la dette nette** d'Air France - KLM de l'ordre de 2 Mds €, **malgré la baisse des investissements et la réduction des effectifs PS** a justifié **2 émissions obligataires d'AF KL**, qui au final permettent de préserver le même niveau de trésorerie.
 - **De bonnes performances des activités Maintenance, Catering et Loisirs** (Transavia), qui contrastent avec les lourdes pertes d'AF et de Cityjet comme celles moins importantes de Regional et Britair.
- **LES BONNES NOUVELLES DU DERNIER TRIMESTRE DE L'EXERCICE 2009/10**
 - Progression importante des demandes pax et Cargo comme celles des recettes unitaires.
 - Retour à une situation permettant de générer des liquidités (free cash flow).
 - Stabilisation de la dette nette.

■ DEPUIS LE 1^{er} AVRIL 2010

- Engagements de vente sur MC et LC de bonne qualité qui semblent maintenus malgré les retombées économiques et commerciales résultant du nuage volcanique.
- Recettes unitaires très dynamiques sur les destinations des pays émergents.
- Instabilité du prix du baril.
- Évolution de la parité €/ \$ plutôt favorable.
- Réduction du ratio d'endettement d'AF de 1,6 à 1,08 grâce à l'opération Amadeus.

■ L'OBJECTIF DE L'EXERCICE 2010/2011

- Contrôler la dette du groupe afin d'être à l'équilibre, en-dehors de l'impact négatif des couvertures chiffré à – 300 M€.**
- Poursuivre la politique de réduction des coûts.
 - Maintien de la réduction des investissements.

QUELQUES COMMENTAIRES DU PRÉSIDENT ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

■ SUR LE CARGO

Le directeur général a rappelé qu'AF a été la première compagnie à lancer le tout cargo en 1974, en bénéficiant d'une période de croissance économique régulière de 1970 à 1995, avec un développement du cargo supérieur de 2 % au trafic pax. Ce surplus lié aux effets de la globalisation semble remis en cause, d'après P.H. Gourgeon, par l'arbitrage des clients entre transporteurs européens et ceux des pays émergents. Il a expliqué que malgré la modernisation de l'outil de production, au sol avec la gare G1XL, et en vol avec les nouveaux avions, le métier a été « mitraillé » par la crise. L'entreprise a joué à ses yeux la carte de la responsabilisation, et obtenu en échange d'efforts considérables des salariés de passer de 50 % à 35 % d'offre tout cargo. Mais aujourd'hui, force est de constater qu'on doit revoir notre modèle, indépendamment de la vraie question que pose la productivité française par rapport à celle de l'Allemagne. Si LH ne change pas de *business model*, c'est selon lui principalement dû à l'importance des exportations industrielles allemandes, bien que malgré cela le groupe AF KL offre 30 % de capacités supplémentaires après sa restructuration du début 2010.

■ À PROPOS DU VOLCAN

P.H. Gourgeon a estimé que les cinq jours d'arrêt d'activité aérienne coûteront de l'ordre de 100 M€ pour AF et de 60 M€ pour KL, conduisant vers un total de 200 M€ environ, en fonction des indemnités en cours. Si la gestion des politiques a été assez complexe, le directeur général a indiqué que le gouvernement français et son Premier ministre avaient œuvré à la proposition de couloirs aériens. Il a reconnu la forte mobilisation des équipes sur le terrain, que les messages des retours passagers étaient dans l'ensemble positifs. Mais malgré les dérogations autorisées pour les PN lors de la reprise, on ne pouvait réaliser la production de 10 jours en 5 jours d'exploitation, ce qui a conduit à des situations délicates évoquées dans la presse. Le directeur général a admis que les compagnies européennes avaient tenté de trouver des solutions, mais qu'il restait maintenant à obtenir des compensations comme en 2001. Si la Commission européenne ne contribuera pas à un éventuel dédommagement, elle veillera à l'encadrement des règles de chacun des pays. Il a enfin indiqué que même si les autorités françaises acceptaient l'éventualité de suspension de taxes, la situation économique générale combinée au blocage budgétaire ne lui laissait pas beaucoup d'espoir sur le sujet.

■ À PROPOS D'AMADEUS

Le directeur général a fait le point sur l'opération qui a conduit le 29 avril, après un retard d'un mois pour cause d'instabilité des marchés financiers, à réintroduire Amadeus en Bourse (leader mondial des systèmes de réservation), malgré les épisodes liés à la dette grecque et au nuage volcanique. Détenu à 23,14 % par AF aux côtés d'IB, de LH et de fonds d'investissements, la vente de 3 % des actions d'Amadeus a permis au groupe de récupérer 195 M€ tout en améliorant le bilan financier du prochain exercice. En effet la participation d'AF a été diluée à un niveau de 15,2 % par l'augmentation de capital de 900 M€ réalisée lors de l'offre de souscription, mais le directeur général a confirmé que cette opération améliorerait de 945 M€ les capitaux propres d'AF, faisant reculer sa dette nette de 3,77 à 3,57 M€.

■ SUR LA SITUATION ÉCONOMIQUE

J.C. Spinetta a invité les administrateurs à réfléchir sur les conséquences de la crise économique qui dévaste l'Europe, conduisant à des changements violents entre autres entre \$ et €. Il craint que cette situation ne perdure, amenant les taux d'intérêts à se durcir, et de ce fait nous ferait basculer dans un environnement économique radicalement différent de celui que nous avons connu jusqu'à présent.

■ À PROPOS DE LA SITUATION AUX USA

P.H. Gourgeon juge les résultats économiques plutôt positifs, avec des recettes unitaires augmentées de 20 % par rapport à l'année dernière, ce qui nous ramène à un niveau de l'avant crise. Notre partenaire DL pense réaliser, selon lui, des bénéfices substantiels cette année, et la JV a produit 200 M€ de résultat à partager. Il a reconnu être très satisfait de cette protection, comme de la tendance qui se dessine.

■ SUR LE TRANSPORT AÉRIEN EUROPÉEN

Le président pense que le plus grand défi de notre métier correspond à sa mondialisation, avec un accès de plus en plus libre, des droits de trafic moins vigoureux, et des coûts de fonctionnement déséquilibrés pour les compagnies européennes, sans parler d'AF et des coûts français. Le transport aérien européen connaît ces problèmes récurrents en se développant dans le monde entier, et se doit de tout concilier, d'où la nécessité à ses yeux de passer des partenariats. Le débat arrivera vite selon le président : savoir comment concilier l'ouverture et l'accès au marché avec des entreprises qui ont des coûts différents, principal défi pour tous les européens.

■ SUR L'AVENIR À COURT TERME

P.H. Gourgeon a souligné l'importance du respect du consensus social, car l'entreprise ne peut avancer que si on avance ensemble. Nous devons être prêts pour la reprise en contrôlant nos capacités, nos recettes et nos investissements. Le directeur général a insisté sur l'importance de rendre notre organisation plus productive, et il serait selon lui indécemment de gâcher le résultat de tous ces efforts obtenus en se persuadant que la situation pourrait revenir comme avant.

Philippe CADOREL, votre élu
phcadorel@airfrance.fr