



# ICARE



## A380

### Comme prévu le premier vol de l'A380 a été un succès.

Sauf si le retard dans le programme d'essais et de certification n'était pas rattrapé, Air France sera la première compagnie européenne à le mettre en service en avril 2007.

Après la performance technique, restera pour Airbus à gagner le pari commercial. Les commandes en cours rendent optimiste sur ce point. Les USA ne pourront pas faire de l'antijeu comme pour Concorde. Le rapport de force avec Boeing est favorable à Airbus, qui par ailleurs fait travailler de nombreux équipementiers américains.

Les nécessaires modifications mineures pour mettre au standard A380 les voies de circulation avions des principales infrastructures aéroportuaires mondiales seront faites car elles concernent également l'exploitation du Boeing 777-300. La construction de nouveaux terminaux permettant d'embarquer et débarquer aussi rapidement qu'avec les avions « classiques » est plus problématique. Au final, ce seront les clients qui arbitreront entre correspondances efficaces ou vols point à point. Or, ADP paraît une nouvelle fois très optimiste puisque son Président promet des embarquements d'A380 en moins de vingt minutes ! La moyenne actuelle étant de 40 minutes avec des avions moins gros, on ne peut que douter de tant de certitude.

Que l'enthousiasme ne fasse pas perdre une fois de plus le sens des réalités ! **Pour la pérennité du Hub, il nous faut des aérogares fonctionnelles et plus modulaires qu'actuellement.**

## Résultats

**On peut être soulagé à la lecture des résultats bénéficiaires du Groupe Air France.** Dans la crise actuelle et comparés à la moyenne des compagnies mondiales, ils ne sont pas mauvais. **Il n'en demeure pas moins des inquiétudes.** La rentabilité est extrêmement faible (les bénéfices ne représentent que 0,7 % du chiffre d'affaires !) et, contrairement aux années précédentes, nos concurrents européens nous rattrapent.

Mais l'année écoulée a donné aussi des motifs de satisfaction. L'activité a augmenté fortement (près de 7 %) sans que la recette unitaire ne se dégrade. Le réseau européen est en forte reprise grâce aux mesures d'adaptation contre la concurrence des compagnies à bas coûts. La croissance est plus modeste pour le réseau domestique mais, souffrant moins de la hausse du carburant, il démontre son indispensable contribution aux résultats du Groupe. La clientèle "affaires" revient en

force sur l'ensemble des réseaux. L'évolution des charges est maîtrisée malgré l'impact du carburant. Le Hub compense, par apport d'un important trafic européen, la faiblesse actuelle de l'économie française.

Le trafic est toujours tiré par la croissance de notre réseau Long-courrier équilibré. Le ratio d'endettement (0,61 %) est le meilleur de l'AEA et la trésorerie mobilisable (2,6 milliards d'euros) est rassurante.

Les bons résultats du dernier trimestre sont encourageants. KLM s'en sort mieux et apporte, par sa contribution très positive aux résultats de la holding, une nouvelle preuve de la pertinence stratégique et financière du rapprochement. KLM bénéficie d'une facture pétrolière minimisée (flotte moderne et couverture efficace) et d'un plan de redressement efficace. Avec la flotte COI et cargo modernisée, l'arrêt des commissions de vente et la nouvelle couverture carburant du Groupe, les futurs résultats des deux compagnies sœurs seront d'un niveau similaire.

Seuls, les résultats consolidés au niveau de la holding sont publiés. Ils représentent plus ou moins la somme des résultats de KLM, de ceux d'Air France et d'ajustements non négligeables. Ils sont en forte hausse. **Le bénéfice d'AF-KLM s'élève à 351 M€ (+ 20 %). Dans le contexte actuel, c'est une prouesse.**

La rentabilité d'AF-KLM (489 M€ de résultat opérationnel en hausse comme prévu) est comparable à celle de Lufthansa. British Airways, suite à une restructuration drastique, maximise ses profits immédiats au risque de grever imprudemment sa pérennité.

Air France-KLM a donc été nommée compagnie aérienne de l'année 2005 à juste titre. La holding a un potentiel de croissance réjouissant.

## Carburant

Le niveau atteint en ce moment, s'il ne peut pas encore être comparé au choc pétrolier des années 70, n'en fera pas moins perdre plusieurs milliards d'Euros aux transporteurs aériens mondiaux.

Les marchés se font peur avec des scénarii catastrophes pour les prochaines semaines : baisse des stocks américains et limite des capacités de raffinage qui rendent inopérante l'augmentation des quotas de production du brut. Mais en fait personne ne sait exactement de quoi sera fait l'avenir !

Contrairement à ce que tentent de faire croire nos détracteurs, **la surcharge carburant**, qui intervient toujours en rattrapage et nous fait perdre de la clientèle, **est loin de compenser les augmentations de charges que la holding subit.** Les compagnies à bas coûts, en agissant sur leur yield management (modulation des prix des billets)

appliquent aussi une surcharge – masquée et niée – imputée à leurs clients.

Il ne faut pas rêver ! Les traders, qui passent des contrats de couverture avec nous, ne sont pas des philanthropes. Globalement, la couverture ne fait que lisser les coûts de carburant. Avant correction de la couverture, on constate cette année un doublement des charges de carburant (459 M€ de facture supplémentaire) !

## Maintenance A380

Une Joint Venture (filiale commune) va être judicieusement créée avec Lufthansa (et peut-être Quantas) pour l'entretien des équipements des A380. Cela permet de limiter les investissements et de diminuer les stocks tout en gardant la maîtrise de l'entretien d'équipements ayant un grand impact sur la performance opérationnelle de la flotte. **Des profits pourront aussi être dégagés en commercialisant ce service à d'autres compagnies.**

## Maintenance aux USA

La Direction Générale Industrielle prend une participation dans une start-up fondée par des experts américains sérieux et expérimentés dans la maintenance avionique. **Cette association prudente car équilibrée et réversible nous permet de nous implanter enfin sur un marché fermé mais prometteur.**

## Budget IATA 2005-2006

Le budget prévoit une poursuite de notre croissance comparable à celle des dernières années. Si l'excellente couverture carburant met le Groupe à l'abri de surprise, la croissance de cette charge va tout de même continuer à un rythme inchangé. Les investissements pourront se poursuivre grâce aux plus-values dégagées par l'opération sur Amadeus. Il n'y a donc fort heureusement pas de nouvelles difficultés annoncées. Au contraire, la réévaluation des synergies et l'atteinte des objectifs de réduction de coûts devraient être confirmées. Enfin, les perspectives de trafic sont très encourageantes. Le plan de marche pour les années à venir semble réaliste et en phase avec les perspectives économiques. **Il s'agit d'une conquête ambitieuse de parts de marché faite avec des possibilités prudentes d'éventuelle « réduction de toile » en cas de « coup de tabac ».**

## Adaptation

Parfois, il semble que la moindre évolution est impossible. Si une résistance « humaine » peut exister, parfois instrumentalisée par certaines organisations syndicales, une grande part des freins au changement vient de la culture de l'entreprise qui ne favorise pas assez l'innovation courageuse et mesurée. **Après avoir su faire d'importantes remises en question, la Compagnie semble retomber dans les lourdeurs de fonctionnement.** On est souvent loin du bon sens et de la simplicité. Le conformisme et l'immobilisme sont encore trop présents. Les décisions prises en central peinent à s'appliquer dans les entités. Or l'adaptation est l'essentiel enjeu des années à venir. Il conditionne à la fois la satisfaction de nos clients et

l'efficacité économique. Le Groupe doit constamment s'adapter aux évolutions très rapides de notre métier.

Contrairement aux idées reçues, les salariés et en particulier l'encadrement réclament plus d'autonomie et de responsabilité pour que leur motivation soit mise au service des clients.

Pour que l'adaptation devienne culturelle, il faut que les salariés aient confiance. Cela n'est possible que s'ils sont associés aux changements et constatent concrètement les profits professionnels qu'ils peuvent en retirer.

## Résultats filiales

**Encore une fois, les filiales contribuent positivement au résultat du Groupe.**

Les filiales aériennes poursuivent le redressement de leurs comptes. Elles souffrent structurellement moins de l'effet carburant. Brit Air prend une participation minoritaire dans Airliner. Cela fidélise et sécurise la relation commerciale durable avec ce franchisé dont nous utilisons la flotte de petits turbo-propulseurs. Toutefois, cet investissement modeste n'est pas la première étape d'une absorption.

## Cargo

**Croissance très forte du trafic (près de 10 %) réalisée en améliorant la recette unitaire.** L'ensemble AF-KLM cargo est le premier opérateur mondial (8 % de part de marché). Il a été décidé de moderniser entièrement la flotte cargo en quelques années. A l'horizon 2011-2012, la future flotte (8 Boeing 777 et 5 Boeing 747-400) sera beaucoup plus rentable (sobriété et fiabilité des avions améliorées entraînant plus de 100 M€ d'économies annuelles) et conforme aux exigences environnementales. Ces lourds investissements stratégiques confortent l'importance du deuxième métier du Groupe (avec près de 12 % du chiffre d'affaires total).

## Flotte

**L'émission récente d'obligations convertibles a été un succès qui démontre la confiance du marché dans notre société.** Cette opération permet de diversifier le mode de financement des investissements et de réduire leurs coûts. Elle a été opportunément faite dans un créneau favorable. Cela a permis de lever environ 400 M€ dans des conditions excellentes. Le risque de dilution pour les actionnaires actuels est faible. Cela vient en complément du renouvellement étendu de la ligne de crédit de l'entreprise.

## Ciel ouvert

**En plein marasme, les compagnies américaines poussent leur État fédéral à rouvrir les négociations gelées depuis l'été dernier avec l'Europe.** Elles espèrent une possibilité d'ouverture de leur capital aux étrangers au-delà des 25 % maximum actuels. Les candidats investisseurs devront aimer le risque extrême ! Plus fondamentalement, la nationalité européenne d'une holding comme la nôtre doit être reconnue. Cette réciprocité USA/Europe nous permettrait d'exercer librement nos droits de trafic depuis n'importe quel aéroport européen.

Par ailleurs, même si nos alliances américaines minimisent l'intérêt de l'ouverture du marché intérieur américain, le futur arrangement devra accorder le droit de cabotage aux USA pour les compagnies européennes.

## Commercialisation via internet

British Airways réalise 40 % de ses ventes par internet alors que ce taux n'est que de 10 à 15 % pour AF-KLM. Après plusieurs refontes, notre site peut sans doute encore être amélioré ! Compte tenu des enjeux pour le service et la réduction des coûts, cela devrait être un objectif stratégique prioritaire.

Il faut par contre être conscient du revers de la médaille de cette inéluctable commercialisation directe via le web dont nous nous étions inquiétés lors de la création du site OPODO.

Ce vecteur de vente est potentiellement dangereux pour la pérennité du yield management basé sur la gestion pilotée d'une multiplicité de tarifs correspondant à des services et produits différenciés. Aujourd'hui, le marché se rapproche d'un modèle quasiment « idéal » économiquement. La simplification et la transparence des prix favorisent la guerre tarifaire et risque d'entraîner un affaiblissement de notre marge déjà infime.

**La situation catastrophique des compagnies américaines est d'ailleurs certainement davantage due à la vente de billets sur internet qu'aux conséquences du 11 septembre 2001.** Cela a amplifié leur réflexe désespéré et quasi-suicidaire d'acheter le trafic au travers d'une refonte simplificatrice et baissière de leur grille tarifaire.

## Réseau Caraïbes Océan Indien

Le Groupe, qui détient 30,36 % d'Air Austral, souhaite se désengager du capital de la compagnie réunionnaise dont nous ne partageons plus les choix stratégiques. Il ne s'agit pas d'une démarche hostile du Groupe mais de la régularisation très logique d'une situation ingérable entraînée par notre présence au capital de ce concurrent.

**Cela clarifiera la situation sur ce réseau difficile.** Alors que traditionnellement le réseau Caraïbes Océan Indien contribue positivement aux résultats, il est aujourd'hui déficitaire. La recomposition du capital n'est pas évidente car les autorités locales suivent une logique qui n'est pas basée sur le marché. Pour assurer l'indispensable continuité territoriale, il serait plus sain que l'État et la région passent un contrat avec une compagnie commerciale suffisamment solide pour garantir une régularité et un service à un coût minimisé plutôt que perfuser une compagnie trop petite !

## Droits des passagers

**La nouvelle réglementation sur les droits des passagers entrée en vigueur mi-février est aberrante.** Paradoxalement, elle ira à l'encontre de l'intérêt des clients car les tarifs risquent d'augmenter à cause de compensations souvent excessives !

Les conséquences financières de ces nouvelles règles d'indemnisation pourraient s'élever à plusieurs dizaines de millions d'euros ! Nos concurrents mondiaux n'étant

pas soumis à ces nouvelles contraintes, cela amplifie la distorsion de concurrence en leur faveur.

Plus que des compensations financières, nos clients nous réclament de l'attention.

## Commercialisation

Depuis le premier avril, le prix du billet (transport, taxes et redevance) est dissocié des frais de services de l'agence de voyage.

**Ce changement « révolutionnaire » s'est bien mieux passé que ne le prévoient ses détracteurs.** Preuve qu'il ne faut pas s'arrêter aux craintes et aux oppositions. Les évolutions inéluctables, sous réserve d'être menées en concertation avec les parties prenantes, sont possibles. Pour notre Compagnie, la baisse des frais de commercialisation est un atout qui rapporte globalement plusieurs centaines de millions.

La fin des commissions aura aussi pour conséquence le regroupement des agences de voyage dans des réseaux puissants. Pour conserver du poids face à ces intermédiaires et ne pas finir en simple producteur de sièges-km à leur merci, il est fondamental que la holding développe sa propre commercialisation.

Il est donc essentiel de récompenser la motivation de nos équipes de vente.

## Alitalia

La Commission européenne traîne pour rendre son avis dans le plan de sauvetage de notre partenaire italien. Celui-ci a consommé son emprunt de 400 M€ et attend l'autorisation vitale d'augmenter de 1,2 milliard son capital. Les rumeurs contradictoires au sujet d'une éventuelle participation de notre holding dans cette recapitalisation sont régulièrement et catégoriquement démenties.

Alitalia, dont les résultats s'améliorent un peu, poursuit sa restructuration en faisant la scission entre son activité transport aérien et les services supports. **C'est le début d'un démantèlement qui n'est pas de bon augure pour nos collègues victimes de ce gâchis.** D'ailleurs 1 000 suppressions d'emplois supplémentaires menacent de s'ajouter aux 3 700 déjà prévues.

## Taxes

**Contre tout bon sens, un fort lobby anti transport aérien intra européen est présent à Bruxelles.** Que ce soit par soucis écologiques ou humanitaires louables ou pour favoriser outrageusement le ferroviaire, les défenseurs de la taxation outrancière de notre activité ne sont pas conscients qu'ils risquent de saigner à blanc une activité convalescente !

Si on ne peut que souscrire à la noble et généreuse cause de lutte contre les pandémies, le moyen trouvé est farfelu. Cet avatar de la taxe Tobin qui avait pour principe de taxer les mouvements de capitaux taxe les trajets des passagers aériens !

Faire payer les clients et les compagnies sera au final contre productif. Considérer notre industrie de service comme une vache à lait démontre que trop de dirigeants politiques ont une vision de la « richesse » du transport aérien remontant à plusieurs décennies !

## Compagnies à bas coûts

La Compagnie renonce à s'associer au projet d'aérogare low cost de Marseille qui aurait dégradé la qualité de notre service.

**La holding a réaffirmé ne pas vouloir se lancer dans le créneau bas coût-charter au-delà de notre actuelle filiale néerlandaise Transavia.** Il est vrai que c'est un autre métier. Le Président de Ryanair n'envisage-t-il pas des billets entièrement gratuits ! Ses recettes provenant d'autres sources (vente à bord, aéroports...).

Par contre, il serait parfois utile de s'inspirer de la simplicité, de la souplesse, voire de la décontraction des low cost pour alléger la complexité de notre produit mais surtout la lourdeur de notre fonctionnement. L'extrême « procédurisation » est démotivante et non rentable.

Plusieurs majors exercent à juste titre des recours auprès de la Commission européenne de la concurrence pour qu'elle clarifie et rende équitable les règles d'octroi de subventions accordées par les aéroports aux compagnies à bas coûts.

Que les compagnies à bas coûts dopent l'activité des aéroports régionaux ne justifie pas la distorsion de concurrence entraînée par ces aides illicites !

Le développement des régions doit être conciliable avec une compétition loyale.

## Reconnaissance de l'encadrement

Le développement soutenable passe avant tout par le respect de tous les salariés. Or, l'encadrement, traditionnellement réputé acquis d'office aux thèses de la Direction de l'entreprise, est en conséquence trop peu considéré par celle-ci.

C'est un comble que notre loyauté, nécessaire au fonctionnement de l'entreprise, incite la Compagnie à prêter de moins en moins garde aux aspirations de notre catégorie. **Contrairement aux promesses, nous n'avons toujours pas de propositions concernant nos retraites et la gestion des carrières semble en panne.** D'une manière générale, l'encadrement est de plus en plus sollicité pour une reconnaissance de moins en moins réelle. Cette tendance est non seulement injustifiable humainement mais c'est aussi une erreur de gestion dont l'entreprise pourrait payer un jour les conséquences.

## Assurances aériennes

Les risques de guerre ou d'attentat par « bombe sale » (contenant des agents Nucléaires, Biologiques ou Chimiques) relèvent légitimement de la collectivité. **Pourtant, à la différence de l'État américain qui couvre ses compagnies, Bruxelles ne veut toujours pas garantir un fonds mutuel prenant le relais des assureurs privés sur ces risques extrêmes.** En se défaussant des surcoûts sur ses compagnies, elle nous affaiblit face à la concurrence. La seule concession des assureurs est une promesse de transparence et de libre concurrence. C'est insuffisant !

## ÉGALITÉ FEMME/HOMME

**Plutôt que faire de nouvelles lois, il serait temps de faire appliquer celles qui existent.** Il faut des incita-

tions/sanctions financières pour que les mentalités et pratiques des entreprises évoluent.

Dans ce domaine comme dans d'autres, attention aux labels « alibi et vitrine » qui idéalisent la réalité. Il faut appliquer avec pugnacité les plans d'actions actuels pour des résultats tangibles.

## AF-KLM

En préférant l'union à la fusion, la holding AF-KLM est jusqu'à présent un modèle de regroupement qui inspire nos concurrents et ouvre la voie à la consolidation du ciel européen. Le fonctionnement de la Holding AF-KLM est plus simple que celui d'une entreprise bicéphale comme EADS. British Airways et Ibéria devraient aussi s'unir. Swiss vient de rejoindre Lufthansa. Après cette opération, notre concurrente allemande pourrait se regrouper avec SAS et Austrian. Cela conforterait sa place en Europe centrale et risquerait de nous détrôner de la première place mondiale. **Mais il est plus important d'être la plus rentable et d'avoir un fort potentiel de croissance.**

## Concurrence domestique

Contrairement à ce qui avait été affirmé en Conseil d'Administration d'Air France il y a quelques années au moment de la rupture entre Air France et la Poste, la compagnie **Europe Airpost investit massivement pour faire du transport régulier de passagers en France !**

## B 777-300

Le problème d'inadaptation de la charge à l'atterrissage et au roulage des futurs Boeing 777-300 aux caractéristiques des pistes d'Orly sera bien entendu finalement résolu. Son annonce dans la presse est peu flatteuse. **Il faudra que les coûts de renforcement des pistes ne soient pas répercutés sur Air France** pour que le bilan global d'exploitation y compris les taxes fonction de la masse confirme que le choix des B777 était judicieux !

## Informatique

Le choix de confier le cœur de notre informatique commerciale (gestion des réservations, du programme de vols...) à Amadeus répond sans doute à un souci de rentabilité mais le Groupe ne serait-il alors pas à la merci d'un unique fournisseur dans un domaine éminemment stratégique ? Comment le client captif que nous deviendrions pourrait ensuite ne pas être otage d'Amadeus ? Comment garantir la confidentialité et l'étanchéité des bases de données entre concurrents hébergés chez Amadeus ? Avant toute décision engageant les décennies à venir, il faut pouvoir, d'une façon ou d'une autre, s'affranchir de ces risques majeurs. **C'est la maîtrise interne donc indépendante des applications essentielles pour le Groupe qui est en jeu.**

le 19/05/2005

**Pascal MATHIEU**

Administrateur représentant l'encadrement

<http://cgcaf.com> ou mail. : [admincgcaf@airfrance.fr](mailto:admincgcaf@airfrance.fr)