



| Bulletin de l'Administrateur Air France-KLM

| Christian Magne

Représentant des
salariés actionnaires
PS et PNC

N°38, décembre 2011

> Peut-on se passer du moyen-courrier ?



Le moyen courrier est une activité déficitaire depuis longtemps et particulièrement depuis l'attaque en règle des compagnies low-cost. En bonne logique on peut se demander **pourquoi la conserver ?** Parce que **s'en passer, ce serait comme couper une aile à l'activité long-courrier.**

AF et KLM, sont essentiellement des compagnies qui relie l'Europe au reste du monde. Leurs vols domestiques

et moyen-courriers drainent des passagers qui passent par Paris et Amsterdam et les envoient vers les autres continents. Un passager d'Edimbourg qui souhaite, par exemple, aller à Hong Kong recherche souvent le temps de trajet le plus court. Les plages de correspondances de nos hubs et la fréquence de nos vols sont en général en notre faveur. **Nous relions les villes secondaires aux métropoles des autres continents.** Les passagers des capitales lointaines ou des villes étrangères atterrissent à Paris ou Amsterdam, avant de repartir vers les provinces françaises ou européennes.

Voici comment le moyen-courrier nourrit le long-courrier, cœur de notre activité. Les compagnies aériennes qui disposent d'un hub géographiquement efficace tolèrent de perdre un peu d'argent sur le moyen-courrier parce que la rentabilité du long-courrier serait moindre sans le flux de passagers collectés ou renvoyés dans un faible rayon. Alors, **où est le problème ? Dans le long-courrier. Cette activité autrefois bénéficiaire est désormais attaquée dans ses fondements :**

- ▶ D'une part, **les compagnies des pays de nos bouts de lignes gagnent des clients au détriment des compagnies « historiques » qui auparavant les rassuraient.**
- ▶ D'autre part, **les compagnies en forte expansion, comme celles des émirats,** travaillent leurs points de correspondances pour devenir « les hubs du monde ». On ajoutera qu'ils parviennent, avec une qualité de service équivalente ou meilleure, à vendre leurs billets moins chers que les nôtres.

Voilà pourquoi il est impératif de réduire les pertes de nos lignes moyen-courrier.

Chacune fera l'objet d'une évaluation, les *bases provinces* n'étant qu'une réponse partielle à ce déséquilibre. La *navette Orly*, séduisante, devra s'organiser pour réduire ses coûts. D'autres lignes, trop déficitaires, seront fermées. C'est le sens de la restructuration annoncée fin novembre par Jean-Cyril Spinetta et Alexandre de Juniac.

| **Christian Magne**



> AF-KLM : de la première marche du podium à la troisième

Les avions d'AF et KLM sont pleins, nous ouvrons des lignes et commandons des avions. A première vue, ce sont des signes positifs. Mais, à y regarder de plus près, on

| Le Moyen-Courrier vit au-dessus de ses moyens

Neo et son équivalent chez KLM est perçu par la clientèle comme un produit MC de bon rapport qualité/prix. Grâce à lui, depuis quelques mois, nous enregistrons des progressions, en nombre de passagers, comparables à celles des low cost (4 à 5%). Seul problème de taille, nos coûts sont tels qu'à chaque fois que nous vendons un billet, nous perdons un peu d'argent !

Bref, **nous avons le bon produit, nous le vendons au bon prix**, celui qui nous permet de ne plus « reculer » et d'avoir un développement comparable à celui des low cost, mais **nous n'avons pas encore les coûts qui nous permettent d'en vivre**.

Aux coûts actuels, nous creusons notre tombe. Soit AF-KLM réduit drastiquement le MC, soit elle parvient à des dépenses/recettes équilibrées n'obligeant pas les autres secteurs du groupe à compenser ces pertes.

La dynamique de croissance avec laquelle nous sommes en train de renouer, combinée à des économies, redonneront des perspectives aux salariés du moyen-courrier.

constate que notre croissance mollit, que le moyen-courrier accumule des pertes et que le fret est dans le rouge. Au final, nos résultats globaux sont en baisse.

Nous étions numéro un mondial et nous peinons désormais à rester sur le podium. Pourquoi une telle chute en si peu de temps ?

Il faut revenir sur les transformations des vingt dernières années pour comprendre nos forces et nos faiblesses.

En 1991, la compétition que se livrent les compagnies aériennes n'est pas à l'avantage d'Air France : coûts trop élevés, endettement exagéré, trésorerie exsangue, succession de plans sociaux perçus comme inutiles. Deux ans plus tard, la situation est à la limite du dépôt de bilan.

Fin 93 un conflit social aboutit au départ du PDG Bernard Attali, remplacé par Christian Blanc. Il structure un hub à Roissy : une innovation déterminante pour notre avenir.

Grâce à ce point de correspondance performant, AF capte des passagers des villes secondaires européennes : AF s'en trouve totalement transformé et entre dans le club fermé des gagnants.



C. Blanc affute les techniques modernes d'optimisation des ventes de billets (*Yield management* et *Pricing*) et rend notre réseau de lignes plus efficace.

La modernisation est douloureuse. Elle passe par un nouveau plan social dont les effets se feront sentir jusqu'en 96. Les salariés fournissent beaucoup d'efforts. Ils acceptent, pour sauver Air France, des conditions de travail plus exigeantes ainsi qu'un blocage des salaires de 1993 à 1996.

A partir de 98, le binôme Spinetta/Gourgeon prolonge la stratégie engagée. Le nouveau réseau « hubbé » se développe. Il est porté par le formidable potentiel que représente l'ouverture d'une troisième puis d'une quatrième piste à Roissy, alors que Londres et Francfort sont saturés.

C'est un temps où Air France profite à plein de sa position géographique au centre de l'Europe et où les gros vont manger les petits.

Le ralentissement du transport aérien qui suit les attentats de septembre 2001 achève Swisair, Sabena et Air Afrique. AF récupère une grande partie de leur clientèle long-courrier.

En dix ans le groupe AF s'est modernisé. Il a comblé son retard de compétitivité puis a dépassé ses concurrents. La compagnie moribonde s'est transformée en compagnie *major*.

Deuxième époque, celle des mariages. Après une cour entamée en 2003, AF et KLM forment en 2004 le plus grand groupe aérien mondial par son chiffre d'affaires. C'est un deuxième souffle pour KLM, qui avait procédé à des centaines de licenciements secs, asphyxiée qu'elle était par notre réussite ainsi

Quelle direction par temps de crise ?



Les deux compagnies, Air France et KLM, n'ont pas encore d'équipes communes dans plusieurs domaines. Il en découle une perte d'efficacité.

Puisqu'il était prévu que PH Gourgeon se consacre exclusivement à la direction de la holding AF-KLM, il fallait trouver un nouveau DG pour Air France

Le comité des nominations (un groupe restreint d'administrateurs), a cherché pendant plusieurs trimestres un successeur à PH Gourgeon. Ce long temps d'hésitation a laissé apparaître au grand jour un différend sous-jacent. **Les dirigeants n'ont pas pu se mettre d'accord sur la façon de mieux rapprocher Air France et KLM.**

Deux tendances se sont affrontées pendant l'année 2011. D'un côté une volonté de marche forcée tenue par P.H. Gourgeon. De l'autre, une conduite prudente prônée par J.S. Spinetta. C'est l'option de J.C. Spinetta, qui a été retenue par les administrateurs, provoquant l'abandon de PH Gourgeon. De fait, les rôles initialement prévus sont redistribués : J-C Spinetta redevient PDG de la holding AF-KLM pour deux ans. Léo van Wijk, (CEO de KLM jusqu'en 2007) est nommé DG d'AF-KLM. C'est lui qui aura la charge de parfaire un nouveau rapprochement des deux entreprises d'ici 12 à 18 mois.

Paradoxe, **Alexandre De Juniac, soutenu par PH Gourgeon, a été nommé à la tête d'Air France.** Sa connaissance du monde du transport aérien lui vient de son passage chez Thalès, au contact des compagnies clientes. Son travail dans les cabinets ministériels lui donne l'expérience des « politiques », ce qui pourra nous être utile pour faire entendre nos intérêts. Sa tâche ne sera pas facile, car il entre en fonction à un moment où notre santé économique s'est dégradée.

Ainsi, **on peut redouter que notre nouveau PDG prenne des mesures sévères. Elles risquent d'être rejetées si les salariés les perçoivent comme inéquitables et si le projet présenté n'ouvre pas un avenir motivant.**

que par l'activité de British Airways et Lufthansa.

Débarrassée de la concurrence d'Air France et intégrée dans Sky-Team, KLM reprend vie et tire les résultats du groupe vers le haut. Ce que peu de gens comprennent, c'est que l'actuelle rentabilité de KLM, enviable, découle du mariage lui-même. Auparavant, Amsterdam et Roissy se livraient une concurrence sans merci pour gagner les passagers en correspondance. Après la fusion, le « combat » du gros contre le petit cesse. Le bénéfice qu'en tire le plus fragile est nécessairement plus important.

2004-2007 : Dans une période d'expansion économique mondiale, les synergies commerciales entre Air France et KLM apportent d'excellents résultats et renforcent le sentiment de fusion pleinement réussie.

La belle machine AFKL se grippe

Le contexte devient ensuite plus difficile.

Lufthansa entreprend une démarche similaire à la nôtre en 2005 en absorbant Swiss. La compagnie helvétique, soulagée de la concurrence que lui livrait Lufthansa, se redresse et

devient plus rentable que sa maison mère. La même mécanique que la nôtre est à l'œuvre : les résultats de Swiss confortent le groupe



Lufthansa, qui nous livre une concurrence acharnée.

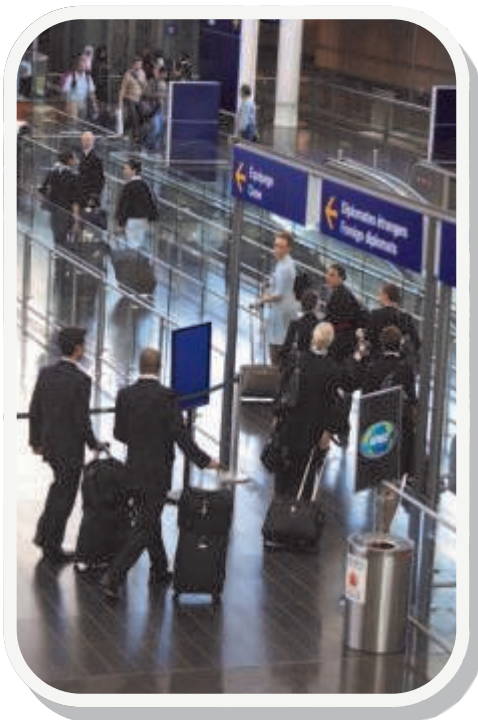
En 2008, nos réserves financières nous permettent de traverser la crise en protégeant nos salariés. D'autres compagnies, moins scrupuleuses diminuent bien davantage leurs coûts de personnel.

Nos couvertures pétrolières souscrites autrefois pour un gros volume sur une longue durée nous ont rapporté quelques milliards faciles, quand le pétrole était très cher. Elles nous handicapent fin 2008 quand le prix du baril chute, accentuant pour nous les effets de la crise. Notre trésorerie fond. Nous réduisons nos investissements. Depuis lors, les résultats d'Air France-KLM sont moins bons.

Les banques, inquiètes, nous accordent des crédits plus chers que du temps de notre prospérité. Dans le même temps, nos concurrents les plus performants négocient des emprunts à des taux plus légers, ce qui contribue à creuser l'écart dans les résultats.

BA et IB fusionnent à leur tour en créant IAG. Le nouveau groupe rejoint la deuxième marche du podium européen des performances économiques aux côtés de Lufthansa.

Les compagnies low cost moyen-courrier continuent leur progression.



Les compagnies long-courrier passent aussi à l'offensive. Pendant que nous finissons nos connexions entre l'Europe et les autres continents, **Emirates, Etihad et Qatar Airways connectent tous les continents du monde entre eux !** Leur service de qualité et leurs prix imbattables nous contraignent à abaisser nos tarifs.

Les défauts de l'aéroport CDG font fuir nos clients qui préfèrent changer d'avion à Amsterdam ou dans les hubs concurrents.

Le pétrole redevient cher. Or l'impact de l'augmentation sur nos coûts se chiffre en milliards. Impossible de répercuter cette hausse en totalité sur le prix du billet : certains de nos passagers renoncent déjà à nos services et cherchent des compagnies moins chères.

Des larmes en perspective ?

Les économies faciles à réaliser et les gains spectaculairement efficaces ont été faits dans les années 95-2005. Nous ne pouvons plus compter que sur des ajustements, certes nombreux, mais mineurs.

Deux solutions s'offrent à nous : **Augmenter le prix des billets, ce qui serait suicidaire face à la concurrence ou bien réduire nos coûts.**

C'est bien cette seconde option que la direction entend choisir.

Ces coûts ont des natures différentes. Les uns sont constitués d'éléments extérieurs sur lesquels elle n'a pas prise, comme le pétrole ou les avions. Les autres sont des coûts internes sur lesquels l'équipe dirigeante peut agir.

Les nouvelles organisations du travail peuvent conduire à des réductions d'effectif. Les

| Risque-t-on de se faire racheter ?

Le cours de l'action est si bas, 4,20 € au moment où j'écris, qu'on peut se demander si AF-KLM pourrait être la cible d'une OPA.

Dans le contexte actuel, **c'est peu probable car :**

- 1) Selon la loi de privatisation d'Air France, **l'actionnariat doit être majoritairement français.** Quelle autre compagnie française aurait les « reins » assez solides ? On ne voit pas. Si une compagnie étrangère était tentée par le rachat, elle devrait s'appuyer sur un actionnaire français majoritaire. Un scénario compliqué, donc dissuasif.
- 2) **L'opération serait peu attrayante pour un ou des fonds d'investissement français, car ils n'auraient pas les coudées franches** pour manœuvrer avec la présence de l'état français (15,8%) et des salariés actionnaires (9,6%) dans le capital.
- 3) Le prix de l'action est tellement bas que même si un prédateur lançait, par exemple, une offre d'achat au double du prix actuel, soit 8€, de nombreux actionnaires en seraient encore de leur poche et ne vendraient pas forcément leurs actions AF-KLM.
- 4) Enfin, n'oublions pas que **racheter AF-KLM, ce serait s'approprier nos actifs** (avions, trésorerie, quelques bâtiments) **mais aussi plusieurs milliards de dettes... ça fait réfléchir !**

rémunérations pourraient être révisées pour réduire l'écart entre les salariés d'AF, de KLM et ceux de la concurrence. La comparaison des coûts AF avec KLM et d'autres compagnies est le thème à l'ordre du jour du comité d'audit AF-KLM, dont je suis membre, le 5 janvier.

Mais le ciel n'est pas bouché. Nous avons aussi de nouvelles lignes à conquérir. Elles pourront nous apporter la croissance et la santé financière nécessaires à notre avenir.

> L'évolution de l'action Air France-KLM

Introduite en bourse en 1999 à 14 €, avoisinant les 10 € au cours de l'été, l'action AF-



KLM est tombée à environ 4 € courant décembre après un plus bas à 3,41 €. Chute plus spectaculaire que celle qui avait suivi les attentats de septembre 2001 quand l'action s'était échangée à 9 € avant de remonter en quelques mois à 20 €

Est-ce que le prix de l'action représente la valeur réelle de l'entreprise ?

| La folie boursière mondiale

Selon une étude récente :

- ▶ 70% des transactions boursières sont faites par des ordinateurs sur la base de formules mathématiques.
- ▶ 10 à 15% sont faites par des fonds spéculatifs sur des critères non fondés sur les fondamentaux des entreprises.
- ▶ Seuls 15 à 20% des achats ou ventes d'actions se basent réellement sur une analyse des données des entreprises.

En multipliant le prix de l'action par le nombre d'actions constituant le capital du groupe, on obtient la **capitalisation boursière**, soit la valeur de l'entreprise vue par le marché. Actuellement, cette valeur est équivalente, par exemple, au **prix de trois à quatre A380**, ce

qui démontre à quel point notre entreprise n'a plus la confiance des actionnaires.

En période de crise, les investisseurs se détournent des compagnies aériennes qui sont durement touchées par les ralentissements économiques. Mais cette

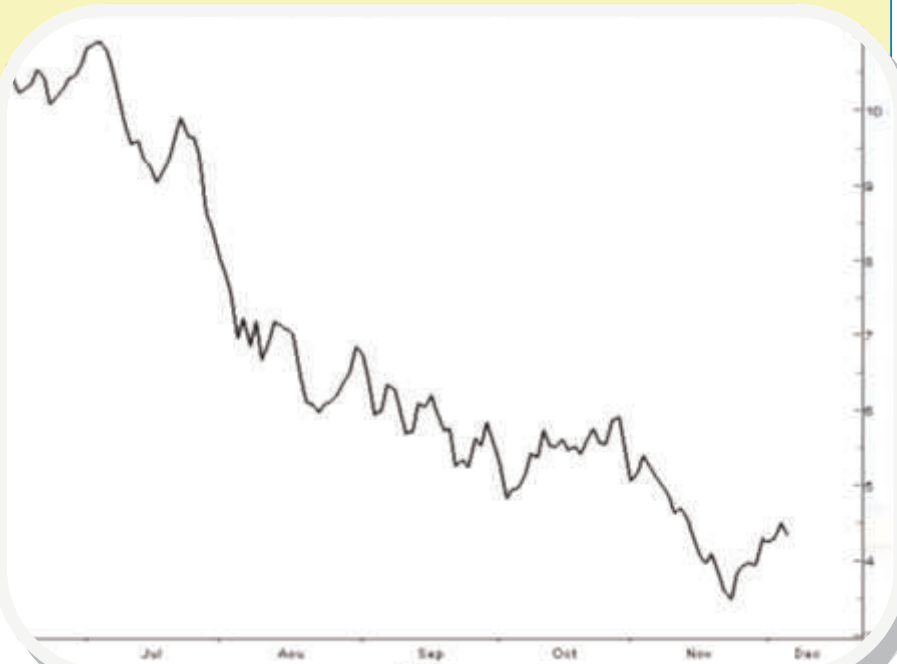
désaffection s'exprime plus fortement à notre égard car nos résultats sont inférieurs, par exemple, à ceux des groupes Lufthansa et IAG (British+Iberia).

Quelques facteurs expliquent, pour l'essentiel, cette chute du cours de l'action Air France-KLM autour de 4 euros :

- 1) **Les marchés actions sont en baisse**, par anticipation, du fait des craintes liées à l'impact de la succession de plans de rigueur des états. « La crise de la dette » entrainera une faible croissance ou une récession en Europe. Les entreprises sensibles aux crises, comme les compagnies aériennes, ne font pas envie aux investisseurs qui cherchent à mettre leurs valeurs à l'abri de la volatilité.
- 2) Malgré la perspective de récession, **le prix du pétrole reste élevé**, ce qui affecte la santé des compagnies.

- 3) L'instauration en Europe des quotas d'émission de gaz à effet de serre pour les transporteurs aériens va amputer les résultats des compagnies, dont la nôtre.
- 4) Notre groupe Air France-KLM est jugé, en ce moment, comme étant le moins efficace parmi les concurrents européens de premier plan.

Évolution de l'action Air France-KLM



En l'absence d'amélioration significative de l'un ou l'autre de ces paramètres, on peut redouter le maintien d'un cours très bas pour l'action Air France-KLM.

La moyenne des **objectifs de cours des principaux analystes** (le *consensus*) a fortement baissé pour se limiter à **environ 6 €**.

> Relancer l'actionnariat salarié Air France-KLM

L'actionnariat salarié a été introduit à Air France en 1994. Il s'est développé jusqu'à

atteindre **près de 20% du capital détenu par les salariés en 2005**. Depuis lors, **aucun plan d'acquisition important n'a été lancé par AF et les 20% sont tombés à 9,6% aujourd'hui**.

De nombreux salariés m'indiquent leur souhait de se porter acquéreur d'actions de leur entreprise. Tout un chacun peut le faire en acquérant, soit des actions AFKL en direct auprès de la banque de son choix, soit sous forme de parts de fonds dans un des FCPE du groupe AF (Majoraction ou Aéroactions pour les salariés AF, Aéroactions pour ceux des filiales).

Mais au-delà, il serait utile que l'entreprise « lance » des opérations spécifiques d'actionnariat salarié.

Lors de notre première rencontre, j'ai exposé à **Alexandre de Juniac l'intérêt qu'il y a à disposer d'un actionnariat salarié important. Il a montré un réel intérêt pour ce sujet.**

Évolution du cours des actions de compagnies européennes et du CAC 40

	Depuis 1 an	Depuis 3 ans	Depuis 5 ans
▶ AF-KL	-70%	-58%	-86%
▶ Lufthansa	-47%	-17%	-55%
▶ IAG (BA+IB)	-46%	-	-
▶ easyJet	-10%	+23%	-37%
▶ Ryanair	+2%	+3%	-60%
▶ CAC 40	-18%	-4%	-42%

> Gérer vos actions : numéro vert gratuit 0 800 04 2000

Air France peut vous apporter une aide à ce numéro si vous rencontrez des difficultés dans la gestion de vos actions Air France-KLM ou de votre épargne salariale.

La mise en relation gratuite avec HSBC et/ou la Société Générale passe par ce numéro.

Vous pouvez aussi obtenir de l'assistance par le mail :

info.ors.esa@airfrance.fr



> Je suis à votre disposition

Vous pouvez me contacter par l'un des moyens suivants :

Email : chmagne@navigation.com ou chmagne@airfrance.fr

Téléphone : **06 87 21 17 89** (vous pouvez y laisser un message et votre contact)

Davantage d'infos sur mon site navigation.com

> Inscrivez-vous à ma Revue de Presse commentée

Chaque lundi, je rassemble des articles qui se font l'écho des **informations sur notre groupe**, de son environnement concurrentiel et des **évolutions de l'action AF-KLM**. Je donne dans de brefs commentaires un éclairage à ces dépêches parues la semaine précédente.

7 000 salariés reçoivent déjà cette *Lettre/Revue de presse* sur leur écran.

Si vous souhaitez la découvrir, il vous suffit de m'envoyer votre adresse email à :

chmagne@navigation.com

| Christian Magne

Administrateur Représentant les Salariés Actionnaires PS/PNC

Élu avec le soutien de : CFDT, ACAI, Action'Air, élus Union&Expérience,
suppléant François Robardet

Ce bulletin est imprimé sur un papier respectueux de l'environnement (60 % de fibres recyclées et 40 % de fibres vierges FSC).

