



EN DIRECT

**CONSEIL D'ADMINISTRATION
GROUPE AIR FRANCE**



UNE MARGE RECORD SUR LE TROISIÈME TRIMESTRE ET UNE ANNÉE EXCEPTIONNELLE MALGRÉ UNE FIN D'ANNÉE IMPACTÉE PAR DE NOUVEAUX ÉVÉNEMENTS EXTERNES

FOCUS SUR CHIFFRES CLÉS GROUPE AF (millions d'€) 3ème Trimestre 2023

CHIFFRE D'AFFAIRES	5 374
COÛTS OPÉRATIONNELS	4 568
RÉSULTAT D'EXPLOITATION *	806
RÉSULTAT NET	504

* *Résultat d'exploitation : Représente la différence entre nos recettes et nos coûts.*

Les résultats du 3ème trimestre, soutenus par une forte demande et des prix des billets en hausse, ont permis d'atteindre une marge opérationnelle record et un résultat d'exploitation de 806 millions. **Jamais** le groupe n'avait affiché une *marge opérationnelle** de plus de 15% sur un trimestre au cours de son histoire.

L'écart entre le résultat d'exploitation et le résultat net sur le 3ème trimestre s'explique notamment par le poids de nos intérêts financiers sur notre dette. Le groupe continue d'améliorer sa marge au fil des trimestres.

* *Marge opérationnelle, aussi appelée marge d'exploitation = désigne le ratio entre le résultat d'exploitation et son chiffre d'affaires. Elle est calculée afin d'analyser la rentabilité*

Les résultats du 4ème trimestre, qui est traditionnellement un trimestre de pertes, seront connus en février prochain et viendront dégrader sans doute nos résultats annuels.

Malgré une fin d'année perturbée par des événements et incertitudes géopolitiques (Sahel, Moyen Orient) et une facture carburant revue à la hausse (+40% depuis fin 2ème trimestre), le bilan pour 2023 devrait tout de même afficher des résultats records pour le groupe Air France.

L'objectif de marge sur 2023, proche de 6%, semble toujours atteignable et la trajectoire pour 2024 devrait confirmer l'amélioration de notre marge et notre capacité à dégager des bénéfices. Ces objectifs sont indispensables pour maintenir nos ambitions de désendettement. Le poids de la dette "covid" reste à ce jour bien réel et supérieur à 3,5 milliards d'euros. Les intérêts de cette dette pèseront encore longtemps sur nos résultats et notre compétitivité car nos principaux concurrents sont moins endettés que nous.

Les prévisions pour 2024 semblent optimistes. Les incertitudes sur le coût du carburant touchent toute l'industrie. Les coûts de nos ambitions de décarbonation (introduction progressive du carburant durable, "Sustainable Aviation Fuel") pourraient en revanche créer de nouveaux écarts importants avec nos concurrents directs si les contraintes de SAF ne sont pas imposées à l'échelle mondiale.

C'est aussi le cas avec **des nouveaux projets de taxations du transport aérien en France** qui ne concerneraient pas tous les aéroports et viendraient alourdir encore nos écarts de coûts opérationnels (exemple de Ryanair sur l'aéroport de Beauvais qui ne serait pas concerné).



UN SECOND SEMESTRE PONCTUÉ DE PROJETS STRATÉGIQUES

Le second semestre a été aussi marqué par la poursuite des projets de renouvellement de flotte avec de nouvelles commandes fermes d'avions (A350 pour le LC et A220 pour le MC), et la poursuite des opérations de désendettement au travers de plusieurs opérations financières qui améliorent peu à peu la situation de nos fonds propres négatifs.

Le groupe AF prévoit aussi avec KLM de finaliser une prise de participation minoritaire (19,9% soit un investissement d'environ 140 millions d'euros) dans la compagnie SAS.

Plusieurs avantages à ce projet pour notre compagnie :

- Une position bien établie en Scandinavie
- Un développement de HUB nord-européen
- Un nouveau partenaire Skyteam (SAS devra quitter Star alliance)

Enfin la faible demande du point à point domestique sur ORY (en 2023 par rapport à 2019 = -59% des AR journées pour affaires, -49% des séjours de 2 jours "affaires"), les pertes cumulées et le manque de perspective d'amélioration ont conduit aux annonces de fermeture de la base ORY à compter de l'été 2026 et de transferts des slots à Transavia. Les impacts sociaux et humains sur les PNC basés ORY comme le PS sont majeurs. L'entreprise a pour exigence d'accompagner ces salariés de manière exemplaire, humaine et individualisée.

UN MORAL EN BERNE CÔTÉ PNC ET UN SENTIMENT DE MANQUE DE RECONNAISSANCE

L'EPS PNC AF en berne (« *Employee net Promoter Score* » est un indicateur qui évalue l'engagement des employés au travail). Son niveau en baisse depuis l'été traduit un vrai malaise et de nombreuses frustrations.

L'état des cabines rend notre travail à bord toujours plus compliqué. L'entreprise se justifie en rappelant que toute l'industrie est concernée par des chaînes d'approvisionnement de pièces détachées défectueuses depuis le covid. Nos clients, eux, ont souvent accepté de payer leurs billets plus cher et se moquent bien que nos concurrents connaissent les mêmes problèmes.

Nous devons donc gérer en front line ces nombreux dysfonctionnements sur chacun de nos vols et notre plus-value pour pallier ces aléas n'est plus à démontrer. Proposer 20 euros de compensation à chaud à un client qui a payé plusieurs milliers d'euros son billet pour un défaut qualifié de "mineur" sur un siège électrique business, traduit symboliquement un manque de sens de la réalité des situations de la part de notre Direction.

La Direction Générale du Service en Vol / PNC mesure-t-elle le malaise et la colère qui montent ?

Espérons que les premières réponses récemment données traduisent des signes de prise de conscience. Il faudra aller sans doute plus loin pour rétablir un lien de confiance mis à mal. **Chose rare, le sentiment de déconnexion totale de la part de la Direction semble toucher l'ensemble des PNC, tous grades et anciennetés confondus.**

Le manque de reconnaissance touche les plus jeunes embauchés à qui on donne parfois des uniformes de seconde main et des IPAD obsolètes (enfin en cours de renouvellement) et qui découvrent, bien trop vite, la lourdeur des process RH de la Compagnie. Il concerne aussi les PNC plus anciens qui ne supportent plus un discours déconnecté de leur réalité et de leurs attentes. Mais, plus rare, ce sentiment de déconnexion touche aussi les Cadres PNC qui ne se sentent ni écoutés ni considérés.



UN BESOIN DE CHANGEMENT ET DE MODERNITÉ

Un besoin de changement dans les méthodes et une réponse au sentiment de manque de reconnaissance semblent urgents.

Air France ne deviendrait-elle pas « Air Rance » quand il s'agit de se moderniser et de développer des stratégies pour motiver ses salariés ?

La reconnaissance passe par le respect et la considération dans un discours sincère et accessible. Le monde du travail a changé, les salariés ne tolèrent plus d'être traités en simples matricules via une gestion des Ressources Humaines éloignée de leurs attentes et leurs besoins.

De vraies réponses doivent être apportées à la colère et aux frustrations des PNC si la Direction espère leur adhésion aux projets et à la stratégie du groupe.

Bons vols et belles fêtes de fin d'année à toutes et à tous.

Pour rappel le Conseil d'Administration, est composé à ce jour de 17 membres dont :

- 5 administrateurs "exécutifs" dont Anne RIGAIL et Ben SMITH
- 6 administrateurs "indépendants", dont la Présidente du Conseil d'Administration Anne-Marie COUDERC
- 6 administrateurs "salariés" dont un pour le PNC, un pour les pilotes et 4 pour le PS



À bientôt.
Fabrice HURET, CC AF.
Administrateur PNC.
Élu au Conseil d'Administration
du Groupe AF
Contact : fahuret@airfrance.fr