



# EN DIRECT

CONSEIL D'ADMINISTRATION  
GROUPE AIR FRANCE

Fabrice HURET  
Administrateur PNC élu

N°41  
Mars 2024



## Une année 2023 record malgré un dernier trimestre négatif

Focus sur les chiffres clés (en millions d'euros) groupe AF (AF HOP Transavia) du 4ème trimestre et résultats annuels 2023

	4ème TRIM	ANNÉE 2023
CHIFFRE D'AFFAIRES	4 556	18 522
COÛTS OPÉRATIONNELS	4 578	17 437
RÉSULTAT D'EXPLOITATION *	- 22	1 085
RÉSULTAT NET	844	1 644

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

Le résultat d'exploitation sur le 4ème trimestre repasse en négatif à -22 millions d'euros. Nos dépenses ont donc légèrement dépassé nos recettes au global. Si le LC reste le moteur, la hausse de nos coûts commence à se ressentir et la hausse des prix des billets qui compensait cette tendance inflationniste atteint une limite : nous évoluons dans un secteur ultra concurrentiel où nos clients retrouvent de plus en plus de choix et ne sont plus prêts à voyager à n'importe quel "prix".

**Ce fléchissement est aussi le reflet d'impacts géopolitiques au Proche-Orient et en Afrique.**

Côté Transavia (TO) les difficultés ont été nombreuses : grèves ATC très impactantes sur le premier trimestre, retards de livraisons sur les 2ème et 3ème trimestres puis dégradation sur les recettes Sénégal, Dubaï et Afrique du Nord en fin d'année. Dans ce contexte compliqué, le résultat d'exploitation de TO de l'ordre de -92 millions d'euros sur l'année 2023 a donc un impact négatif sur les résultats annuels du groupe. Les attentes d'amélioration de performance pour TO en 2024 sont importantes compte tenu notamment de la stratégie qui mise sur d'importantes perspectives de croissance de sa flotte.

**Notre résultat d'exploitation et notre résultat net sont boostés par une opération financière exceptionnelle.** En effet, en 2023 notre programme Flying Blue a été valorisé au travers d'une opération financière, ce qui a eu un impact exceptionnellement positif sur nos comptes d'environ 800 millions. Sans cette opération, notre résultat net pour 2023 aurait été de l'ordre de 820 millions d'euros.

### ANNÉE RECORD ET AMÉLIORATION DE NOTRE MARGE

Sur l'année, les résultats financiers affichent le chiffre d'affaires le plus élevé jamais enregistré dans l'histoire du groupe malgré ce dernier trimestre négatif. La marge opérationnelle\* en 2023 pour le groupe AF s'élève à 5,9% (à comparer à 4,5% de 2022 ou encore 1,7% de 2019).

\* *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.

**Lufthansa**, qui est l'un de nos principaux concurrents, affiche une marge de 7,6% en 2023. Si leur marge est toujours supérieure à la nôtre, elle n'a progressé que de deux points entre 2019 et 2023 alors que la **marge opérationnelle d'AF est passée dans le même temps de 1,7% à 5,9%**.

**Nos atouts** : Choix de renouveler notre flotte et de moins couper nos capacités post-Covid, ce qui nous permet d'offrir aujourd'hui plus de sièges que ce concurrent qui fait face à des retards de livraison d'avions mais aussi des tensions sociales en ce début 2024.

**Leurs atouts** : Lufthansa, tout comme IAG se démarquent par des niveaux de trésorerie et d'endettement bien plus favorables que les nôtres.



## DIFFICULTÉS ET MALAISE PNC, QUELS SONT LES ENSEIGNEMENTS RETENUS ?

La combinaison de plusieurs paramètres comme les pénuries de pièces détachées (seulement une pièce sur 5 disponible sans délai), des composants bien plus fragiles qui équipent nos nouvelles cabines ou bien encore la faillite de certains sous-traitants de nos fournisseurs après la crise Covid engendre à bord, pour nous PNC, d'innombrables difficultés.

La Direction semble enfin réaliser combien cela impacte notre quotidien et procède à des pressions sur nos fournisseurs comme Safran par exemple.

Des premières mesures viennent aussi d'être négociées pour compenser les conditions de travail dégradées des PNC AF. Il faudra sans doute travailler à reconstruire la confiance durablement. Ce qui ne sera pas évident compte tenu de certaines postures populistes qui entretiennent haine et fake news sur les réseaux sociaux notamment.

Les nouveaux matériaux qui équipent nos cabines, comme celles de nos principaux concurrents, semblent faire appel à plus de technologie et moins de robustesse. On peut comprendre que ces matériaux soient plus légers ou fragiles mais il faudra sans doute travailler sur le long terme à ne pas s'orienter vers des cabines à obsolescence programmée et obtenir de nos équipementiers plus de garanties.

D'ailleurs, pourquoi ne pas prendre le temps de tester nos cabines au sol avant de les mettre en service ?! Quand on achète une commode IKEA le tiroir a été ouvert/ fermé des centaines de fois avant d'être mis à la vente. A priori ça n'est pas le cas de nos "privacy door" ou des accoudoirs des cabines J... Et ce sont les PNC, démunis face aux clients, qui devront en payer longtemps les conséquences. Associer les PNC et leurs représentants aux futurs aménagements cabine/galley serait sans doute une stratégie indispensable pour tenter de limiter ces éternels irritants.

Côté innovation et ambition environnementale, pourquoi ne pas regarder aussi ce qui se fait ailleurs. KLM utilise l'intelligence artificielle pour optimiser le volume de catering à bord.

Pour AF, nous continuons, comme toute l'industrie du transport aérien, à gaspiller des tonnes de nourriture. Par exemple, avec seulement un quart des clients qui optent pour la présélection en J, nous continuons d'embarquer parfois près de 20% de cassolettes en J supplémentaires afin de proposer des choix à nos clients qui n'ont pas opté pour la précommande. Cela ne leur garantit pourtant pas leur choix de plat à bord, mais garantit en revanche que des centaines de cassolettes J soient chargées chaque jour pour être in fine jetées. Étrange message (ou manque de volonté) pour être pionnier dans une démarche de précommande quasi généralisée alors que nous affichons tant d'ambitions de développement durable en externe. Sans parler des coûts que ce gaspillage implique.

## ATOUS ET PERSPECTIVE 2024, ENTRE PRUDENCE ET OBSESSION DE LA MARGE

Selon l'OACI, le trafic aérien mondial devrait être supérieur d'environ 3% aux niveaux de 2019 (voir 4% si le rythme de la reprise s'accélère sur les marchés asiatiques).

L'objectif d'atteindre pour notre groupe une marge proche de 7% dès cette année est indispensable pour permettre la poursuite de notre désendettement. Gardons en tête que notre dette post Covid est toujours de 3,3 milliards d'euros et que le coût de notre endettement a pesé pour 600 millions d'euros dans notre résultat en 2023. Une marge de l'ordre de 3 % par exemple nous empêcherait d'investir dans notre renouvellement de flotte et nous rendrait incapable de réduire notre dette et ainsi retrouver des fonds propres positifs. Un cercle vicieux que nous devons éviter. Atteindre une marge d'au moins 7% est donc pour l'entreprise une nécessité pour permettre d'apurer nos dettes sur les 3 prochaines années.



Les JO 2024 et l'attrait de la France sont de formidables atouts pour faire de cette année une réussite malgré un premier trimestre qui s'annonce plus difficile que prévu.

La Direction Générale devra accomplir une performance d'équilibriste : Atteindre ses objectifs de marge indispensables pour pérenniser l'avenir du groupe tout en ne négligeant pas les légitimes attentes de reconnaissance de sa meilleure valeur ajoutée : ses salariés.

Bons vols 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 (AF HOP TO)  
Contact : [fahuret@airfrance.fr](mailto:fahuret@airfrance.fr)