

AIRFRANCE

HOP!

transavia

PRIORITÉ PNC

EN DIRECT

CONSEIL D'ADMINISTRATION

GROUPE AIR FRANCE

N°47 Août 2026



1 / UN PREMIER SEMESTRE 2026 EN DESSOUS DU BUDGET PRÉVU

Le carburant pèse très lourd et dans un contexte commercial qui est moins lisible: les recettes ne compensent pas. *La crise au Moyen-Orient, ajoutée à l'arrêt de raffineries russes touchées par des frappes ukrainiennes, maintient les prix à un niveau très élevé et tend la situation autour des produits raffinés.*

Les couvertures carburant protègent une grande partie de la consommation du Groupe AFKL. Mais elles ne couvrent pas tout. Environ 13 % de la consommation annuelle reste exposée aux prix du marché. Cela suffit à provoquer un choc massif sur nos comptes. Pour le Groupe Air France, le surcoût carburant est aujourd'hui estimé à un milliard d'euros sur l'année 2026.

Malgré des billets vendus plus chers, et le redéploiement des capacités vers certaines zones comme l'Asie, cela n'a pas suffi non plus à compenser des charges plus importantes.

Le deuxième trimestre a logiquement dégradé les résultats du semestre. Dans ces conditions, l'objectif de marge opérationnelle à 8 % paraît désormais très difficile à atteindre en 2026.

Le carburant n'explique pas tout : le contexte commercial est lui aussi plus incertain. *Les réservations se font plus tardivement et le marché reste en surcapacité avec une pression concurrentielle forte. Les compagnies du Golfe, mais aussi les compagnies concurrentes vers les Caraïbes, maintiennent des tarifs très attractifs pour remplir leurs avions.*

Sur l'Atlantique Nord comme sur l'intra-Europe, les comportements d'achat sont plus hésitants et surtout plus tardifs. Cela rend les recettes moins lisibles.

Focus sur les couvertures carburant

Montages financiers complexes qui permettent d'amortir le choc: 87 % de la consommation annuelle du Groupe AF-KLM est couverte mais une partie de la consommation reste donc exposée. Ces couvertures coûtent elles-mêmes de plus en plus cher à mettre en place, la stratégie entourant cette politique de couvertures est suivie 2 fois/mois, et il faudra y consacrer davantage de moyens à l'avenir. Ce trimestre, elles ont aussi généré des flux financiers positifs car lorsque le pétrole dépasse le prix couvert fixé au contrat, Air France est compensée par ses contreparties.

Transavia encaisse particulièrement mal la hausse du carburant. *Contrairement à Air France, elle n'a pas bénéficié des effets de report de trafic liés au ralentissement des hubs du Golfe, et a dû arrêter ses lignes très rentables vers le Moyen-Orient. Elle subit donc le choc, sans profiter des quelques effets positifs observés ailleurs dans le Groupe.*

Les résultats de la maintenance sont freinés par le manque de pièces. *Malgré l'agilité de nos collègues de la DGI, l'indisponibilité de certaines pièces empêche de finaliser à temps une partie des prestations pour nos clients maintenance. Concrètement, cela veut dire du retard, des difficultés opérationnelles et du chiffre d'affaires en moins.*

Le cargo se porte bien, et ne paie que la partie marginale du surcoût carburant (l'autre partie est imputée à l'activité passage). *Pour rappel: l'essentiel de notre volume Cargo est transporté dans nos soutes d'avion passagers, nous disposons de 2 avions full-freighter, et un 3ème est prévu pour 2030.*

2 / LA PREMIUMISATION COMME RÉPONSE

Face à ces difficultés conjoncturelles, la Direction continue de miser sur la premiumisation pour aller chercher de la marge.

Dit autrement : vendre mieux, vendre plus cher, fidéliser les clients qui rapportent le plus, et améliorer l'expérience pour s'élever au-dessus du niveau de la concurrence.

En 2025, la marge opérationnelle sur l'activité passage et cargo a atteint 7,6 %. C'est un niveau historiquement élevé pour le Groupe. Cette stratégie reste donc au cœur de la feuille de route pour les années à venir.

Etat des cabines et propreté : des progrès timides

Pour les PNC, la premiumisation passe aussi par des choses qui nous paraissent "basiques", et très visibles dans notre quotidien: des cabines propres. Du matériel en état. Des espaces de travail corrects. Des défauts cabine qui ne deviennent pas une problématique à gérer durant tout un vol. L'écart entre les discours d'intention et notre réalité de terrain avait plutôt le goût de la désillusion. C'est en train de changer, petit à petit, cependant notre attention sur le sujet doit rester constante.

Sur ce point, les plans d'action lancés en 2025 sur la maintenance cabine et la propreté cabine commencent à produire quelques effets, aussi bien sur MC que sur LC, tout en étant soumis aux effectifs maintenance réduits avec les congés d'été.

Les remontées des PNC, via les CR et les mentions à l'ACL, contribuent directement à ces plans d'action. Les défauts dits "cosmétiques", souvent considérés comme mineurs, sont pourtant lourds à assumer en cabine. Ils font désormais l'objet d'un suivi plus ciblé par les équipes du centre de maintenance du HUB, qui gèrent la complexe nécessité d'aligner la présence de la pièce, de l'avion et des mécanos.

Certaines réparations avancent grâce à l'impression 3D, portée par les équipes innovation de la DGI. De nouvelles licences de réparation sont aussi en cours de négociation pour permettre de réparer plus vite et avec plus d'autonomie. Des recrutements d'ingénieurs cabine sont également attendus dans les prochains mois.

Tout cela va dans le bon sens. Mais le chemin reste long avant de pouvoir parler d'un environnement de travail réellement à la hauteur de notre image de major toute en élégance.

Pendant ce temps, la concurrence ne ralentit pas et choisit également de renforcer son segment premium.

Emirates poursuit le retrofit de 100 gros-porteurs. Lufthansa investit 70 millions d'euros sur deux ans pour revoir son service à bord long-courrier et faire évoluer son image « fonctionnelle » vers une image plus émotionnelle. Turkish relance la Premium Economy et prépare une nouvelle Business pour 2027.

La ponctualité reste un sujet central. Des marges ont été intégrées au programme été pour limiter les retards dus aux congestions ATC, et surtout leur effet boule de neige au fil de la journée des collègues du MC de nos trois compagnies.

C'est évidemment un enjeu pour nos résultats, pour l'expérience client et notre performance opérationnelle mais c'est aussi un vrai sujet de conditions de travail pour les PNC et pour les métiers qui dépendent de la présence avion. Un vol en retard, ce n'est pas seulement un indicateur qui se dégrade. C'est souvent de la tension supplémentaire en cabine, des explications à donner, des situations à gérer, et une fatigue qui s'accumule avec un planning parfois chamboulé.

Un bilan devra être fait après l'été pour considérer l'impact positif de ces marges sur toute la chaîne opérationnelle.

3 / TRANSFORMATION ET VIGILANCES SUR LES EFFECTIFS

Dans ce contexte géopolitique perturbé et financier fébrile, la transformation est plus que jamais présentée comme LA solution pour absorber une partie du choc. Derrière ce mot, on retrouve des idées connues : simplifier, optimiser, digitaliser, centraliser.

Le Global Business Services (GBS) avance sur les fonctions support du Groupe. Son principe est simple. Centraliser, standardiser et parfois automatiser ce qui peut l'être à l'échelle du Groupe. Ce qui est aujourd'hui fait séparément dans chaque compagnie (RH, IT...) sera demain mutualisé dans une seule organisation commune aux compagnies du Groupe.

Sur le papier, cela promet des économies et davantage d'efficacité. En pratique, cela pose aussi des questions très concrètes sur les métiers, les implantations de services, la qualité du service rendu et la perte de proximité avec les réalités de terrain.

A l'image de notre service Gestion Paie, et de la difficile communication avec ce dernier, la nécessité de maintenir des points de contacts physiques entre certains services et les salariés s'impose. Côté PN, la réflexion est toujours en cours et sera suivie de près.

PNC adaptables et outils longs à déployer

Comme souvent, on demande beaucoup de souplesse au terrain pendant que les outils, eux, mettent du temps à arriver. L'exemple précis de l'ACL digitalisé, ou eLogBook, est assez révélateur.

Annoncé début 2025, le projet a connu une phase de design jusqu'en mars 2026. Il lui reste encore plusieurs étapes de développement, de tests et de validation réglementaire par la DSAC(Direction de la Sécurité de l'Aviation Civile), avant un déploiement prévu sur B787 au premier trimestre 2027. On retrouve cet écart entre les annonces et leur traduction concrète dans le quotidien, avec un espace temps intermédiaire comblé par l'adaptabilité et la résilience des PNC.

La question des effectifs devra elle aussi être suivie de près. D'ici 2035, 40 % des PNC, 38 % des personnels au sol et 29 % des pilotes partiront à la retraite.

Bien sûr, il y aura des recrutements. Mais la perspective de ces départs massifs, qui vont transformer le visage de l'entreprise et questionner l'organisation du travail, met aussi au centre le sujet de la transmission des savoirs et compétences entre les générations « sortantes » et celles nouvellement intégrées dans nos métiers.

Nous le constatons chaque jour lors de nos missions de PNC: faire fonctionner un équipage aux parcours professionnels et anciennetés multiples demande de plus en plus d'agilité humaine. Nos managers manquent parfois d'outils pour faire le liant et les tensions cristallisent. L'enjeu reste entier et sera suivi tout au long de ce mandat par votre administratrice.

L'IA s'impose au coeur de la transformation. Elle fait évoluer les tâches de nombreux métiers dans le Groupe.

Pour les métiers en forte transformation avec l'IA (IT, commercial, DGO), l'acquisition de nouvelles compétences en lien avec l'utilisation de ces nouveaux outils constitue un fort enjeu. Tout comme les compétences cognitives, la résilience, le leadership et le collaboration sont et resteront des compétences humaines de base essentielles à notre métier de PNC, et qui devront être valorisées durablement.

Enfin, le changement climatique s'impose comme une réalité opérationnelle à prendre en compte et anticiper. Des travaux sont en cours pour mieux faire face aux épisodes de forte chaleur et limiter leurs conséquences sur nos clients et l'activité au sol. C'est un sujet important, en particulier pour nos collègues des pistes, du passage et de la maintenance, qui sont directement exposés, mais aussi pour nous, PNC, lors des phases départ et arrivée.

En conclusion

Ce premier semestre 2026 montre un Groupe pris entre plusieurs tensions fortes : un choc carburant massif, une concurrence toujours plus agressive, des objectifs financiers devenus difficiles à tenir, et des enjeux humains et technologiques forts.

Dans ce contexte, la premiumisation et la transformation du Groupe restent le cap choisi par la direction.

Ces objectifs devront se faire avec les salariés, et ce que, nous PNC, vivons au quotidien : des outils qui fonctionnent mieux, des cabines en état, une ponctualité mieux tenue, des conditions de travail respectées, et une transformation qui ne se fasse pas contre le terrain.

Bons vols à toutes et tous, à bientôt à bord de nos avions.

**Raphaële Rio
PNC LC AF - Administratrice PNC
Elue au Conseil d'Administration du Groupe AIR FRANCE (AF/HOP/TO)
rario@airfrance.fr**

