

**31 MARS AU 14 AVRIL 2026**

# UNE VOIX PILOTE UTILE ET INDÉPENDANTE



**CAROLE VERDIER**  
OPL B777

**JÉRÔME PIN**  
CDB B787

## NOTRE COMPAGNIE AUJOURD'HUI

Depuis plusieurs années, Air France évolue dans un environnement aérien profondément transformé :

Les grands ensembles économiques (USA, Asie, Moyen-Orient) soutiennent leurs flag-carriers, quoi qu'il en coûte, d'où une concurrence mondiale exacerbée. Pendant ce temps, on assiste en Europe à une montée en puissance des compagnies à bas coûts, voulue et favorisée par les instances européennes, et au renforcement de grands groupes concurrents (LH et IAG) dans une volatilité économique persistante. Un tableau sur lequel pèsent en plus des enjeux environnementaux majeurs et structurants. Ce contexte tendu produit des attentes clients en mutation rapide, des demandes aux- quelles nous devons savoir nous adapter.

Face à ces défis, la stratégie de notre groupe a souvent consisté à réduire le périmètre de la maison mère : externalisations, transferts d'activité vers les filiales ou partenaires, réduction des flottes et des volumes avions. Ce qui s'est opéré sur le long-courrier — du B747 puis de l'A380 vers les B787 et A350 — se reproduit aujourd'hui sur le moyen-courrier avec la disparition progressive de la très modulaire famille A320.

**Le réseau intérieur se réduit comme peau de chagrin** et nos dirigeants regardent ailleurs pendant que les politiques produisent

des réglementations nuisant à notre réseau (règle TGV des 2h30) en favorisant la concurrence ferroviaire.

Ces choix de flotte, présentés comme adaptatifs, ont certes "amélioré" quelques indicateurs à court terme : en réduisant l'offre de sièges, on écarte mécaniquement les passagers les moins "rentables" et on améliore artificiellement la recette unitaire. Mais sur le plus long terme, cette approche se fait au prix d'un **affaiblissement structurel du groupe**. La valeur capitalistique du groupe Air France-KLM nous met à portée de rachat par des actionnaires plus ou moins bien intentionnés, chose qui était inimaginable il y a 15 ans.

La croissance du transport aérien mondial dépasse et de loin, hélas, celle du groupe AF-KLM. De première compagnie mondiale en chiffre d'affaires en 2004, **le groupe a reculé à la 6ème place dans la hiérarchie internationale**, désormais distancé par plusieurs grands transporteurs nord-américains et européens (LH group et IAG).

À chaque cycle, notre horizon se rétrécit, **la lisibilité de la marque se brouille et les clients se perdent**. Au-delà des résultats apparents liés à la réduction des capacités, cette spirale n'est ni soutenable économiquement ni socialement acceptable.

## UNE STRATÉGIE QUI INTERROGE

Le transfert récurrent de lignes Air France, la volatilité des réseaux et l'instabilité des organisations, notamment à la maintenance, perturbent nos opérations jusque dans les filiales.

**Le court et le moyen-courrier sont progressivement dévalorisés alors qu'ils demeurent essentiels** à l'équilibre économique du long-courrier et au fonctionnement du Hub.

Réduire dogmatiquement les coûts sans redéployer l'activité, sans maintenir une offre cohérente avec la demande historique de nos réseaux, revient à déplacer le problème — du moyen-courrier Air France vers d'autres opérateurs par exemple — mais en aucun cas à le résoudre.

## CE QUE NOUS DÉFENDONS

Les prochaines années seront décisives. Nos concurrents investissent, commandent des avions et structurent durablement leurs réseaux. Air France doit retrouver une ambition industrielle, sociale et stratégique à la hauteur de son histoire et de ses compétences. Nous portons une approche responsable, réaliste et tournée vers le long terme :



Un redéploiement cohérent du court et moyen-courrier, véritable feeder du long-courrier et levier central de la performance du groupe.



Une riposte crédible et adaptée sur le long-courrier, aujourd'hui trop passif face à une concurrence agressive sur l'ensemble des segments.



Une stratégie claire pour la clientèle loisir, en forte croissance, sans abandon de valeur ni dilution de la marque Air France.



Une stratégie cargo cohérente, capable de tirer pleinement parti des cycles de reprise qui caractérisent cette activité.



Une réorganisation du groupe afin de sortir de modes de fonctionnement pesants et obsolètes, et de gagner en agilité. Le ratio de personnels non opérationnels par avion doit continuer d'évoluer vers les standards des grandes compagnies internationales.

## FILIALES, HOP ET TRANSAVIA : CONSTRUIRE UN VÉRITABLE ESPRIT DE GROUPE

Les filiales ne doivent plus être perçues comme des variables d'ajustement, mais comme des atouts stratégiques. Le pôle régional a déjà été profondément fragilisé lors de l'arrivée des low-cost sur leur segment historique. Ce qu'il en reste aujourd'hui mérite des perspectives équitables de développement et de carrière.

Tout en conservant les caractéristiques et les acquis propres à chaque entreprise, l'emploi pilote doit être pensé à l'échelle du groupe, dans l'intérêt collectif. La complémentarité des activités, des modules et des réseaux est une force, à condition qu'elle soit organisée, respectée et assumée.

S'agissant de Transavia, son développement aurait dû constituer une opportunité stratégique majeure sur le marché loisir, au service du groupe Air France. Il aurait dû se faire dans le respect des actifs historiques et sans détournement de l'image de marque. Force est de constater que cet objectif est manqué, tout comme la préservation du contrat social pilote à Transavia : l'empilement de 29 avenants (!) à l'accord de groupe illustre combien ce cadre social initial était mal né et mal négocié.

## SÉCURITÉ DES VOLS : UNE PRIORITÉ ABSOLUE

La sécurité des vols ne peut en aucun cas être subordonnée à des considérations économiques. La formation, les moyens opérationnels et la gouvernance de la sécurité doivent rester au cœur des décisions du groupe.

Nous défendons une présence forte, exigeante et active des pilotes dans les instances dédiées à la sécurité.

Et si le Conseil d'administration n'est pas le premier lieu où l'on traite de SV, il n'y a pas de raison non plus qu'elle en soit exclue.

## GOVERNANCE, ÉQUITÉ, TRANSPARENCE

Un administrateur salarié doit informer, expliquer et porter une voix indépendante. Nous nous engageons à communiquer régulièrement avec clarté, transparence et honnêteté, loin d'un discours officiel déconnecté du terrain. Nous défendons une gouvernance exemplaire fondée sur des principes simples :

- Refus des rémunérations et avantages non partagés avec l'ensemble des salariés.
- Reversement intégral des jetons de présence à des œuvres solidaires.

## CONCLUSION

**Nous vous proposons une alternative crédible, responsable et résolument tournée vers l'avenir.**

**Nous nous engageons à défendre les pilotes, au cœur de l'exploitation et de la sécurité des vols, afin de faire reconnaître pleinement leur rôle clé et leurs compétences jusqu'au Conseil d'administration.**

**Votez pour un ticket 100 % pilote et 100 % SPAF.**

**Merci de votre confiance.**

**Jérôme Pin - Carole Verdier**

Roissy, le 10 mars 2026,

# QUEL HORIZON STRATÉGIQUE POUR AIR FRANCE... ?

## SPÉCIAL ÉLECTION AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les résultats 2025 des grands groupes aériens européens viennent d'être publiés. Ceux de Lufthansa Group, présentés le 6 mars, sont solides. Ceux d'IGAG, publiés le 27 février, sont encore plus impressionnants. Dans ce contexte, une comparaison pourrait être utile.

Depuis plusieurs années, Air France a souvent privilégié des ajustements défensifs : réduction de flotte, transferts d'activité, contraction progressive de certains réseaux. À court terme, ces choix permettent d'améliorer mécaniquement certains indicateurs financiers. Mais à plus long terme, une question essentielle demeure : **quelle trajectoire stratégique suivons-nous réellement ?**

Alors que le transport aérien mondial connaît une phase de croissance soutenue, comment se positionne aujourd'hui Air France-KLM face à ses deux principaux concurrents européens ?

Un rapide examen des résultats et des indicateurs clés de Lufthansa Group et d'IGAG permet d'apporter quelques éléments de réponse.

Petit coup d'œil à la concurrence legacy européenne :

### Lufthansa

#### Principaux indicateurs financiers

€ Chiffre d'affaires : 39,6 milliards €

€ EBIT : 2,03 milliards €

€ Résultat net : 1,34 milliard €

€ Marge opérationnelle : 5,1%

#### Évolution par rapport à 2024

€ Chiffre d'affaires : +5 %

€ Adjusted EBIT : +19 % (1,645 → 1,960 Md€)

#### Autres indicateurs

Passagers transportés : 135 millions

Nombre de vols : 1,015 million

Remplissage : 83,2%

Effectif : ≈ 103 255 employés

Employés/avion : ≈ 149

€ Chiffre d'affaires/employés : 383 500€

#### Structure des profits par activité :

Passenger Airlines : 1,087 Md€ EBIT ajusté

Logistics (Lufthansa Cargo) : 324 millions €

MRO (Lufthansa Technik) : 603 millions €

### Principaux indicateurs financiers

- € Chiffre d'affaires : 33,2 milliards €
- € EBIT : 5,2 milliards €
- € Résultat net : 3,342 milliards €
- € Marge opérationnelle : 15,1%

### Autres indicateurs

- Passagers transportés : 122 millions
- Nombre de vols : 1,07 million
- Remplissage : 85,6%
- Effectif : ~75 800 employés

## AIRFRANCE KLM

### Principaux indicateurs financiers

- € Chiffre d'affaires : 33,3 milliards €
- € EBIT : 2,0 milliards €
- € Résultat net : 1,1 milliard €
- € EBIT margin : 6,1%

### Autres indicateurs

- Passagers transportés : 103 millions
- Nombre de vols : ~ 0,9 million
- Remplissage : 87 %
- Effectif : ~ 87 200 employés

### Conclusion pour 2025 :

- IAG domine très largement en rentabilité (marge à 15 %) et nous talonne en chiffres d'affaires depuis 2 ans.
- Air France-KLM est devenu légèrement plus rentable que Lufthansa.
- Lufthansa reste le plus grand groupe en chiffre d'affaires et en passagers.

### Évolution par rapport à 2024

- € Chiffre d'affaires : +3.5% (2024: €32,1 milliards)
- € EBIT : +13.1% (€5,02 milliards vs €4,44 milliards en 2024)
- Employés/avion : 128
- € Chiffre d'affaires/employés : 438 000€
- Capacity increase of 2.4%
- On Time Performance increased by 4.6 pts to 82.4%

### Évolution par rapport à 2024

- € Chiffre d'affaires : +6 %
- € EBIT : +25% (de 1,6 Md € à 2 Md €)
- € Résultat opérationnel : +300 millions €
- € Marge opérationnelle : 5,1 % => 6,1 %

- Employés/avion : 154

- € Chiffre d'affaires/employés : 382 700€

## Eclairages sur le ratio Salariés/avion et le profit/passager

Ce premier ratio dépend évidemment de la typologie des réseaux et des capacités avions. En Europe, les compositions de flotte des grands groupes sont globalement comparables, ce qui permet une lecture assez sensible des écarts de productivité. De ce point de vue, **IAG demeure le groupe le plus efficient**, avec environ 128 employés par avion. Cette performance s'explique notamment par des structures administratives et une technostucture plus légères, mais aussi par un modèle social plus rude, résolument orienté vers la performance économique. Il en résulte un groupe aérien aujourd'hui à la fois le plus productif et le plus rentable d'Europe.

**Lufthansa Group a historiquement une organisation plus lourde** et une structure plus complexe avec de très nombreuses filiales (Swiss, Austrian, Brussels, ITA, Eurowings, Dolomiti, etc.). Il en résulte à ce jour un ratio de 149 employés par avion malgré la forte intégration des domaines techniques, traditionnellement rattachés à Lufthansa (Lufthansa Technik, Lufthansa cargo, Lufthansa services, etc.).



**Air France-KLM a toujours eu et conserve encore le ratio le plus élevé avec 154 employés par avion**, ceci peut s'expliquer en partie par des activités importantes de maintenance et engineering mais aussi par des structures sociales plus lourdes dans la maison mère, l'intégration plus ou moins complète de SAS et l'exploitation en double hub CDG + AMS.

Résultant assez directement du ratio de salariés/avion, **le profit par passager** est un indicateur souvent utilisé par les analystes. Il permet de neutraliser les effets de flotte et les différences de taille entre compagnies. En termes de rentabilité, sans surprise, **IAG est loin devant**, avec 27 € de profit par passager elle est près de 3 fois plus rentable que ses 2 autres concurrents européens. Air France-KLM est en deuxième position loin derrière (à 11 € par passager) et talonnée par LH (10€ par passager) en pleine restructuration suite à des multiples acquisitions.

**Pour Air France-KLM**, il y a une nette amélioration depuis 2022, mais de fortes disparités existent au sein du Groupe. Après un passage en creux en 2024, la performance 2025 est à nouveau tirée par KLM (malgré des tensions opérationnelles à Schiphol) et par le long-courrier premium qui est le filon de toutes les majors européennes.



Bilan : des coûts unitaires qui restent plus élevés chez nous que chez IAG, des ratios de salariés par avion encore importants. IAG gagne environ 16 € de plus par passager qu'Air France-KLM et 17 € de plus que Lufthansa (qui en transporte 30 millions de plus que nous !). Sur plus de 100 millions de passagers transportés, cela représente plusieurs milliards d'euros d'écart structurel de rentabilité. A noter que LH a fortement augmenté son volume et son chiffre d'affaires, nous dépassant largement ces dernières années.

Voici **l'évolution sur 10 ans des marges opérationnelles** tirée des rapports annuels des groupes IAG, Lufthansa Group et Air France-KLM :

Année	IAG	Lufthansa Group	Air France-KLM
2015	~10%	~8%	~6%
2016	~12%	~8%	~5%
2017	~12%	~7%	~7%
2018	~13%	~7%	7,4%
2019	~12,5%	~6,5%	~5%
2020	<b>-61%</b>	<b>-40%</b>	<b>-35%</b>
2021	-9%	-8%	-7%
2022	~5%	~4%	4,5%
2023	~12%	~7%	6%
2024	~14%	~5%	5,1%
2025	<b>15,1%</b>	<b>5,1%</b>	<b>6,1%</b>

#### Evolution sur 10 ans des chiffres d'affaires :

Année	IAG	Lufthansa Group	Air France-KLM
2015	~20,3 Md€	~32,0 Md€	~26,1 Md €
2016	~ 22,6 Md€	~31,6 Md€	~24,8 Md€
2017	~23,0 Md€	~35,5 Md€	~25,8 Md€
2018	~24,4 Md€	~35,5 Md€	~26,5 Md€

<b>2019</b>	~25,5 Md€	~36,4 Md€	~27,2 Md€
<b>2020</b>	<b>7,8 Md€</b>	<b>13,5 Md€</b>	<b>11,1 Md€</b>
<b>2021</b>	~8,5 Md€	~16,8 Md€	14,7 Md€
<b>2022</b>	~24,3 Md€	~32,8 Md€	~26,4 Md€
<b>2023</b>	~31,9 Md€	~35,4 Md€	~30,0 Md€
<b>2024</b>	~34,7 Md€	~37,6 Md€	~31,5 Md€
<b>2025</b>	<b>~33,2 Md€</b>	<b>~39,6 Md€</b>	<b>~33,3 Md€</b>

### À la lumière de ces éléments, une analyse sérieuse s'impose.

Il y a quinze ans à peine, **Air France-KLM était le leader incontesté du trio européen**, tant en chiffre d'affaires qu'en capacité. Aujourd'hui, la situation s'est profondément inversée : Lufthansa nous dépasse largement en volume d'activité, tandis qu'IG domine très nettement en rentabilité.

Certes, les résultats récents d'Air France-KLM témoignent d'une amélioration réelle depuis la sortie de crise sanitaire. La marge opérationnelle s'est stabilisée autour de 6 % et certains indicateurs sont mieux orientés. Mais cette progression reste relative : elle se situe dans un secteur en forte croissance, où nos principaux concurrents font aussi bien... voire nettement mieux.

Surtout, les écarts structurels persistent, car dans le même temps, IG accroît sa marge tandis que Lufthansa a continué d'augmenter son volume d'activité et son chiffre d'affaires, accentuant encore l'écart avec notre groupe.

Le modèle qui a prévalu ces dernières années s'est largement fondé sur une **logique d'optimisation plutôt que de croissance des capacités**, notamment en SKO. Cette stratégie a permis de stabiliser la rentabilité à court terme. Mais dans une industrie mondiale en expansion rapide, peut-on durablement se satisfaire d'une trajectoire où l'on progresse moins vite que ses concurrents ?

La question n'est donc pas seulement celle des résultats présents, mais celle de **l'horizon stratégique de notre groupe**. Notre rang actuel reflète-t-il réellement le potentiel historique, humain et opérationnel d'Air France et d'Air France-KLM ?

Poser la question, c'est déjà commencer à y répondre.

Et sur ce sujet, **le SPAF entend pleinement prendre part au débat en présentant à vos suffrages deux candidats efficaces et rigoureux à l'élection des représentants des salariés au Conseil d'administration d'Air France.**

**Unis par l'engagement, le Bureau du SPAF**



Le Syndicat des Pilotes du groupe Air France

**ÉLECTION 2026 DES REPRÉSENTANTS  
DES SALARIÉS AU CONSEIL  
D'ADMINISTRATION D'AIR FRANCE**

**DU 31 MARS AU 14 AVRIL 2026**

**UNE VOIX PILOTE**

**UTILE ET INDÉPENDANTE**



**CAROLE VERDIER**  
OPL B777

**JÉRÔME PIN**  
CDB B787

**AIRFRANCE** 

 **transavia**

**HOP!** 

## ÉLECTION DES REPRÉSENTANTS PILOTES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION D'AIR FRANCE

Cher(e)s adhérent(e)s, cher(e)s sympathisant(e)s,

Le scrutin pour élire vos représentants Pilotes au Conseil d'Administration d'Air France est ouvert **jusqu'au 14 avril 2026 à 16h00**. Un mail de rappel des modalités de ce scrutin électronique vous a été adressé hier 31 mars ("AIR FRANCE via VOXALY"). Avant de cliquer sur le lien, **copiez le code d'accès** figurant dans ce mail, puis en validation du vote :

Pour les **pilotes AF**, il faut votre **matricule en 8 chiffres** (sans le M).

Pour les **pilotes détachés chez TO**, votre **matricule TO sans les premiers zéros**.





### Quel est le rôle du Conseil d'Administration ?

Le Conseil d'administration définit les orientations stratégiques du groupe, en contrôle l'exécution et veille à l'équilibre économique, social et opérationnel. Il est essentiel que la voix des pilotes y soit forte, crédible et ancrée dans la réalité du terrain. Votre vote est donc déterminant.

### Le SPAF vous appelle à soutenir un binôme expérimenté et engagé :

- ✈ Jérôme PIN (CDB 787)
- ✈ Carole VERDIER (OPL B777)

### Parce que nous avons besoin :

-  d'un point de vue pilote dans la stratégie,
-  d'une vigilance constante sur la sécurité des vols,
-  d'une défense déterminée de nos emplois, carrières et conditions de travail,
-  d'une voix claire pour porter les enjeux pilotes face aux défis de compétitivité et de transformation du groupe.

**Dans une période décisive pour notre profession,  
faites entendre votre voix. Votez !**

**Merci de votre confiance,  
Le SPAF**



**CAROLE VERDIER**  
OPL B777

**JÉRÔME PIN**  
CDB B787