

6 juillet 2012

Réunion d'information

Air France-KLM : un modèle économique pérenne

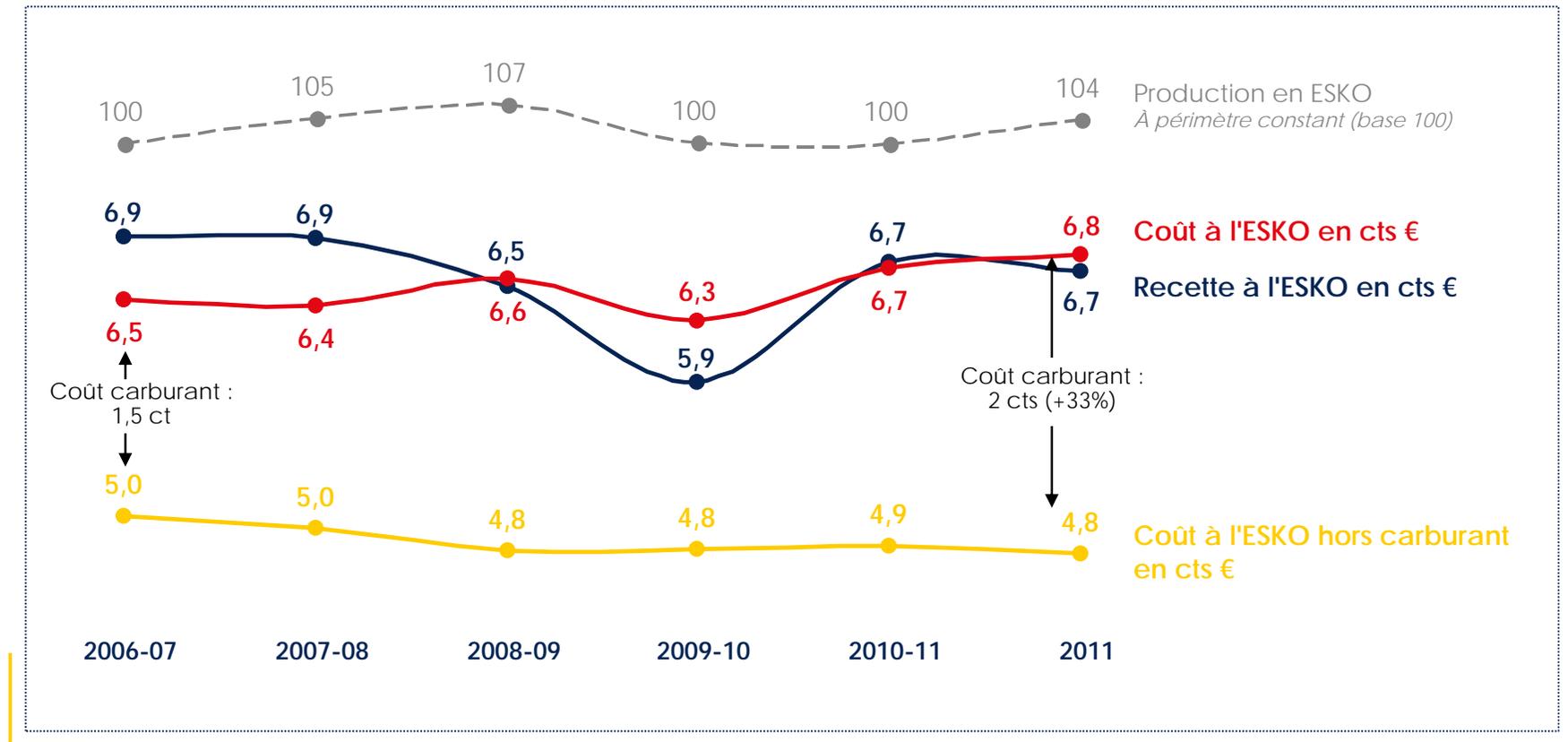
Une stratégie fondée
sur des atouts majeurs...

...mais une structure de coûts inadaptée
à l'évolution de l'environnement

Des atouts majeurs...

- + Une combinaison de trafic point à point et de correspondance organisée autour de deux des principaux hubs européens
- + Un réseau long-courrier puissant renforcé par l'alliance SkyTeam
- + Des joint-ventures avec nos partenaires américain et chinois
- + Une forte implantation sur les marchés émergents

...mais un niveau de coût unitaire trop élevé



Trois priorités pour retrouver notre place de leader

Restauration de la compétitivité par une réduction des coûts



Restructuration du moyen-courrier



Réduction rapide de l'endettement



Plan Transform 2015

Transform 2015

Plan Transform 2015

Phase 1

Mesures immédiates

Croissance limitée des capacités



Révision à la baisse des investissements



Mesures d'économies

Phase 2

Plan de transformation structurelle

Renégociation des accords collectifs



Projets industriels

Objectifs fin 2014

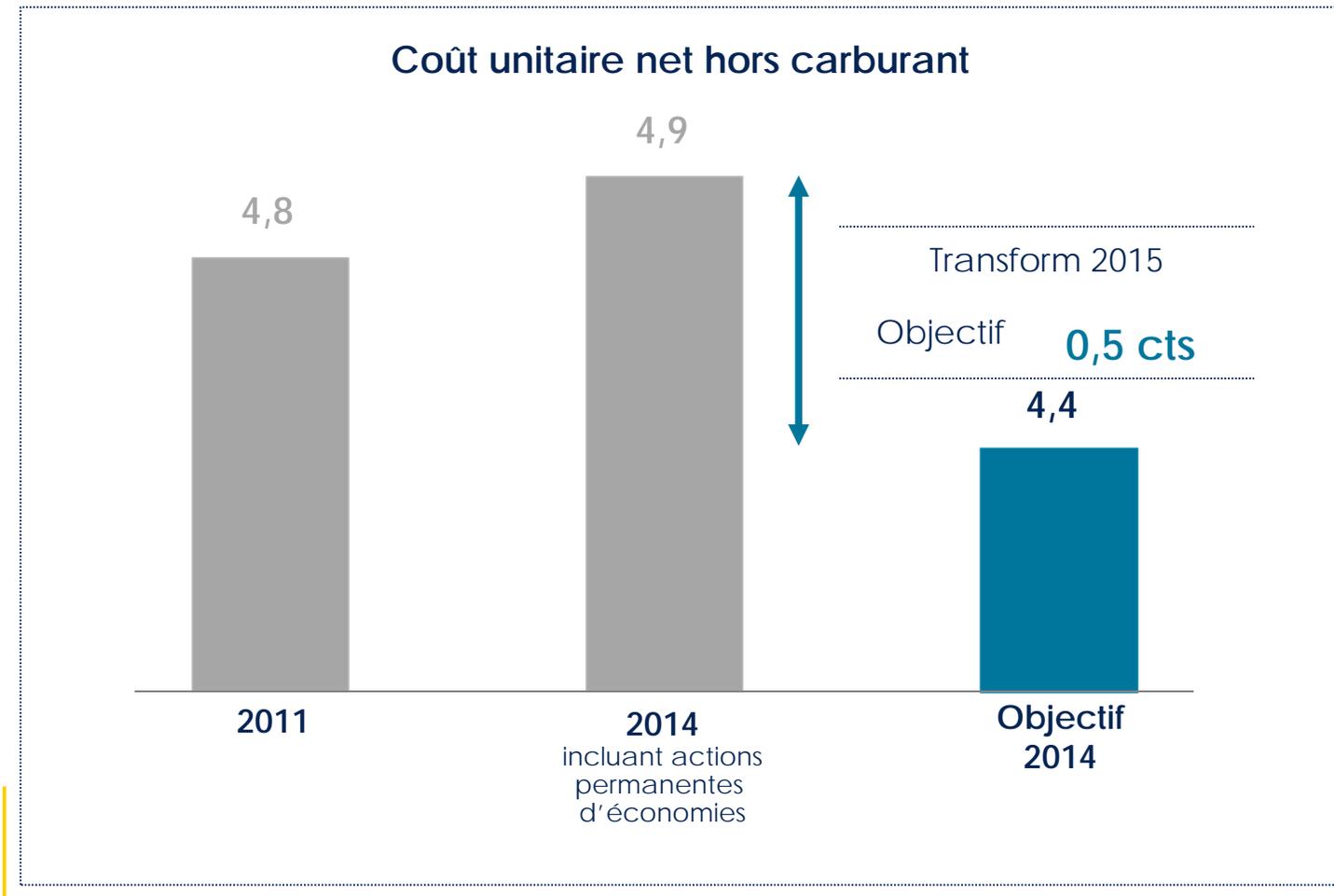
Réduction de la dette nette de

2 mds€

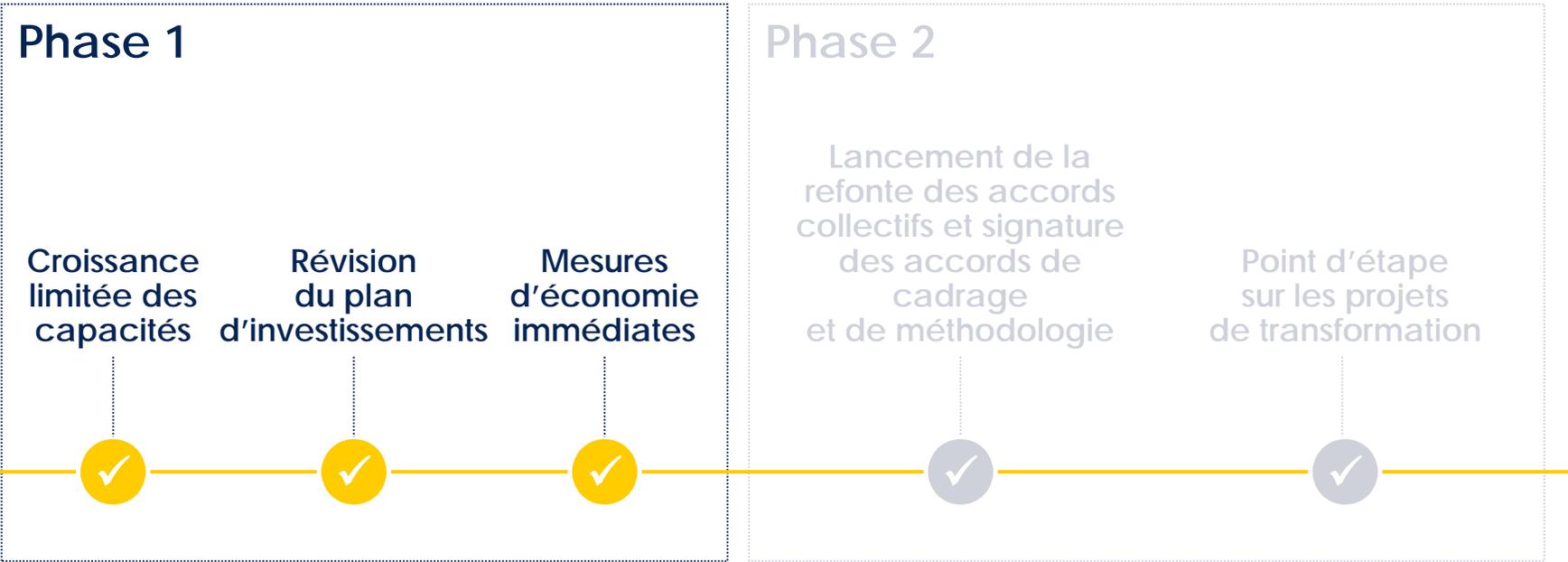
Ratio dette nette/EBITDA **< 2**

Objectif : 10% de réduction des coûts unitaires

Cts d'€ par ESKO

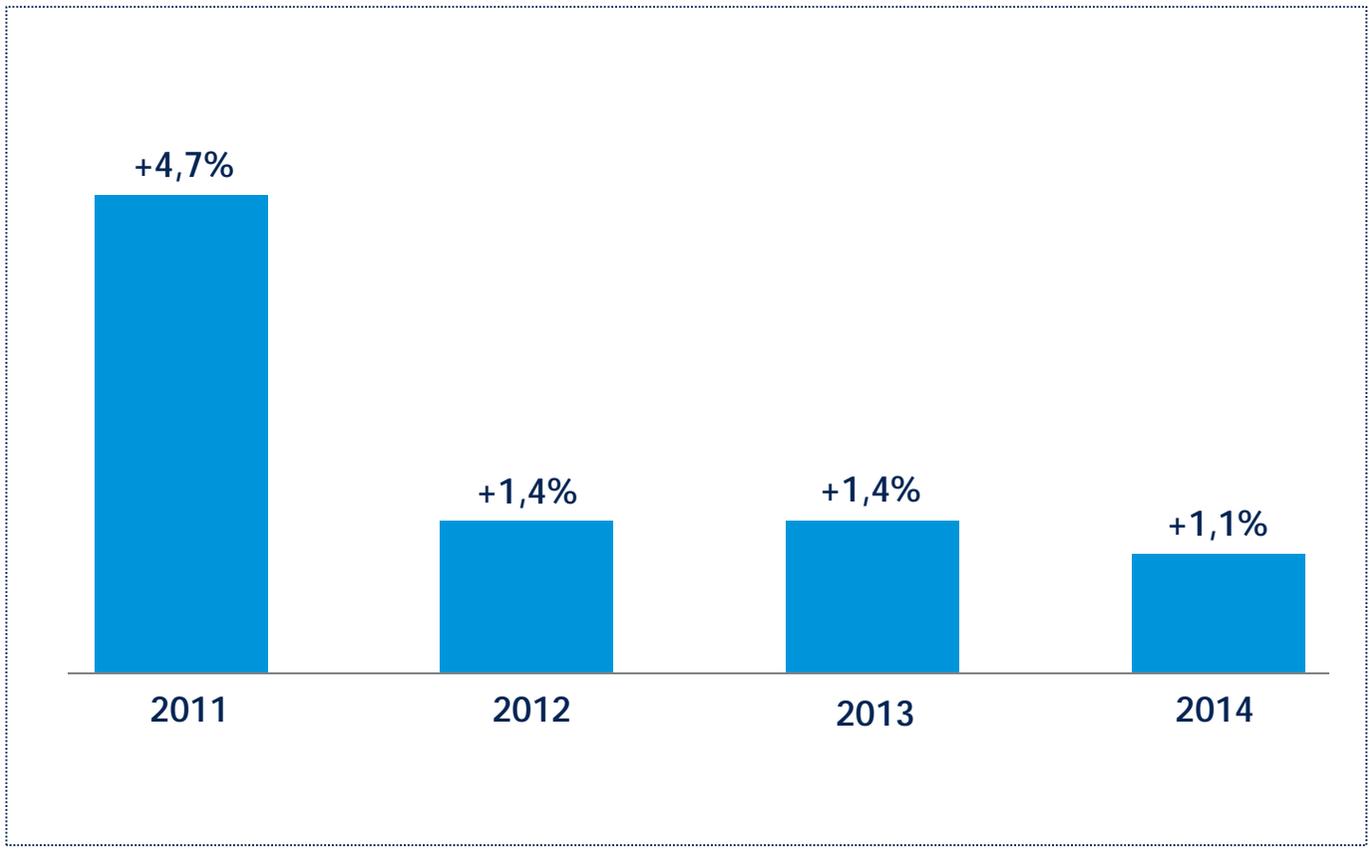


Mise en œuvre du plan Phase 1



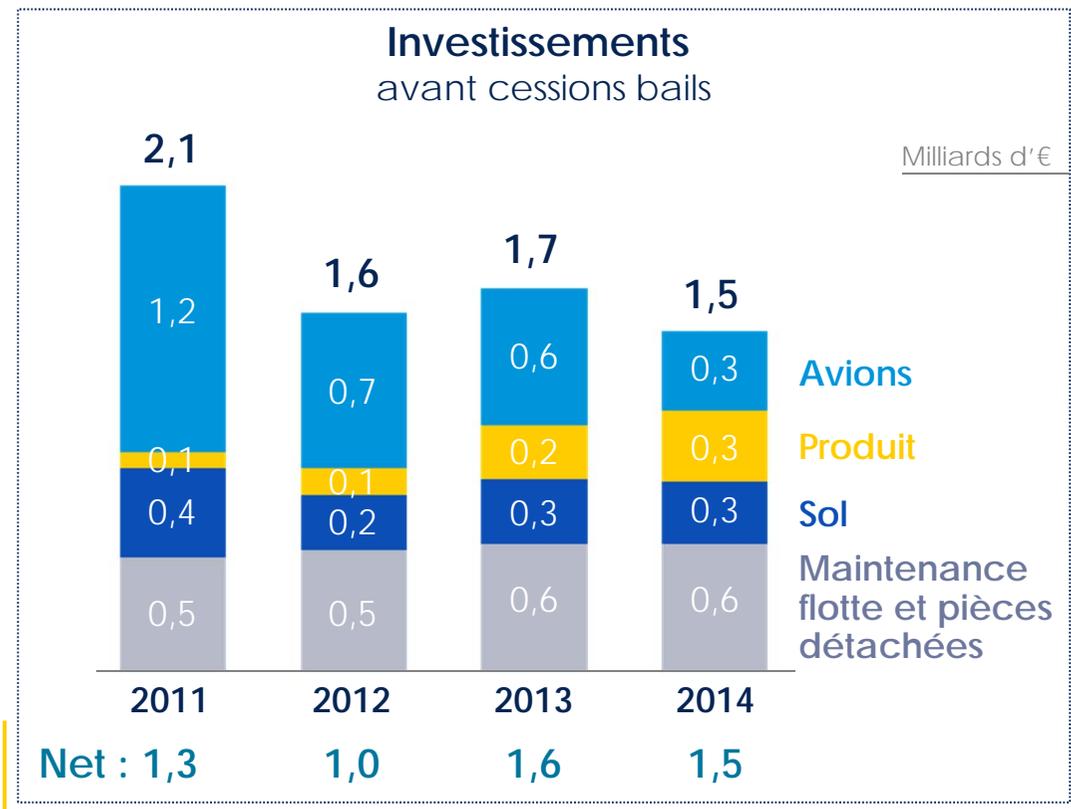
Croissance limitée des capacités

Capacité en SKO



Révision du plan d'investissements

- + Forte réduction des investissements avions
- + Renforcement des investissements dans le produit
- + Revue des investissements au sol
- + Maintien de l'investissement dans la maintenance de la flotte



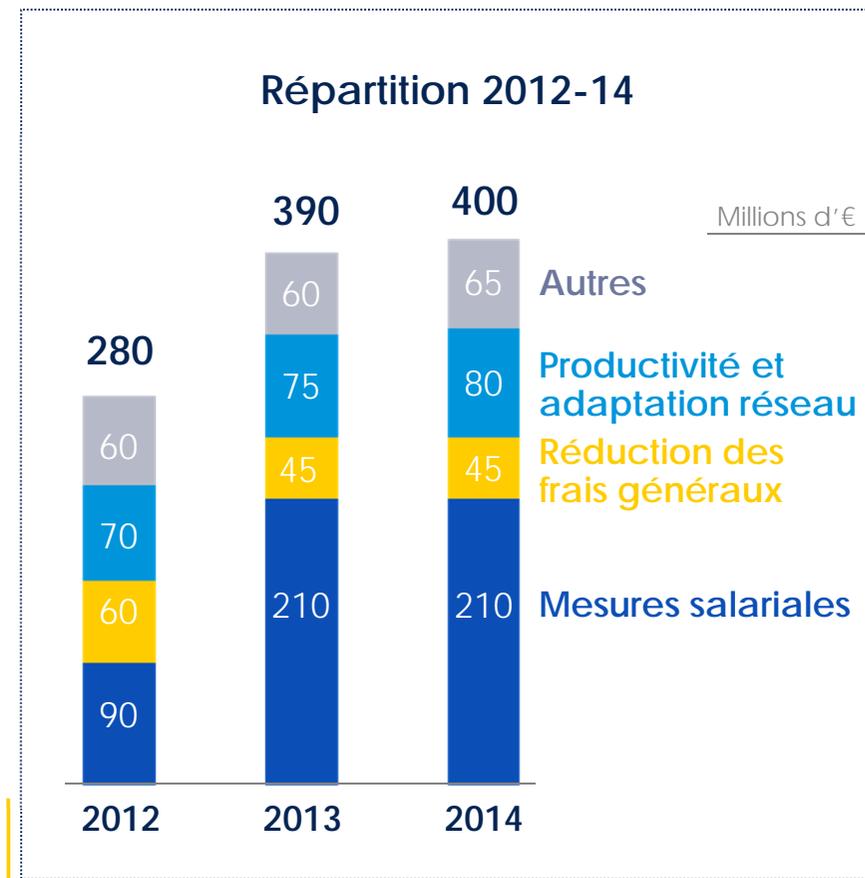
Mesures d'économie immédiates

Principales mesures

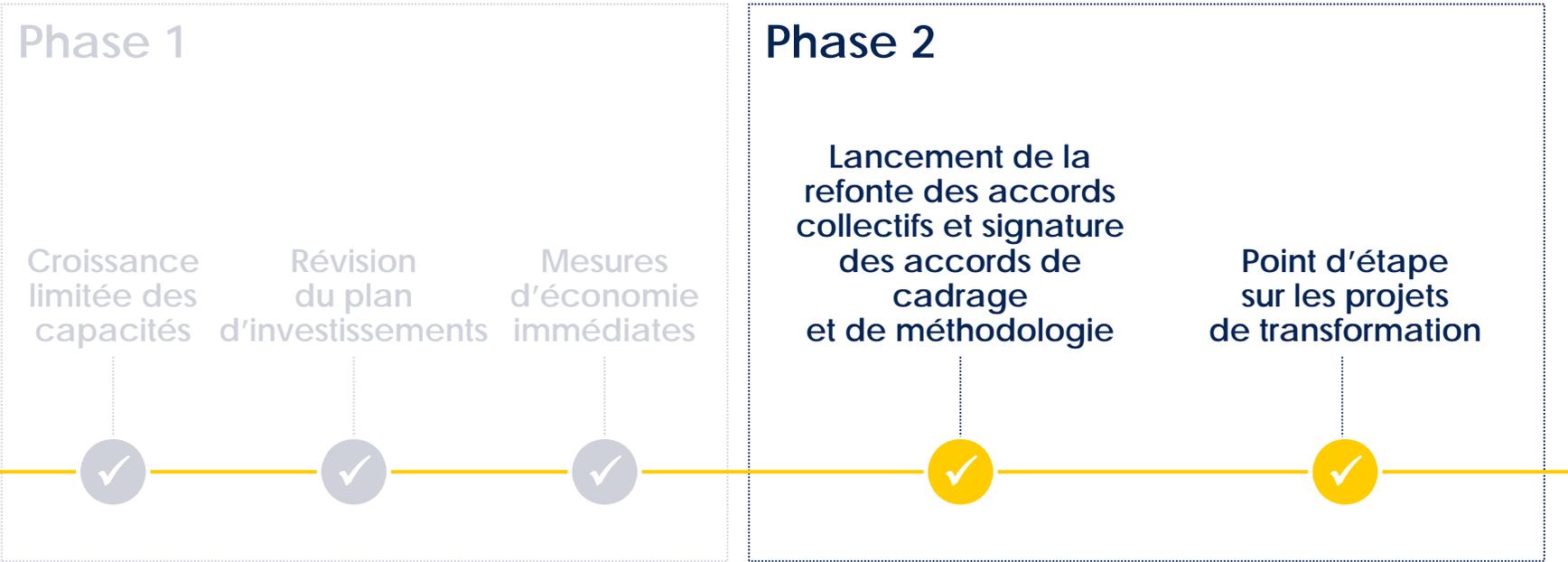
- + Mesures salariales : **plus de 500 m€**
- + Réduction des frais généraux : **150 m€**
- + Amélioration de la productivité et adaptation du réseau : **plus de 200 m€**

Objectif

**Plus d'un milliard d'euros
sur 3 ans**



Mise en œuvre du plan Phase 2



Le levier clé du plan Transform 2015 : une amélioration très importante de la productivité à horizon 2014

AIRFRANCE /

- + **Objectif : +20%** d'efficacité économique en 2014
- + **Plusieurs leviers** : productivité, flexibilité des modes opératoires, efficacité opérationnelle
- + Négociations en cours



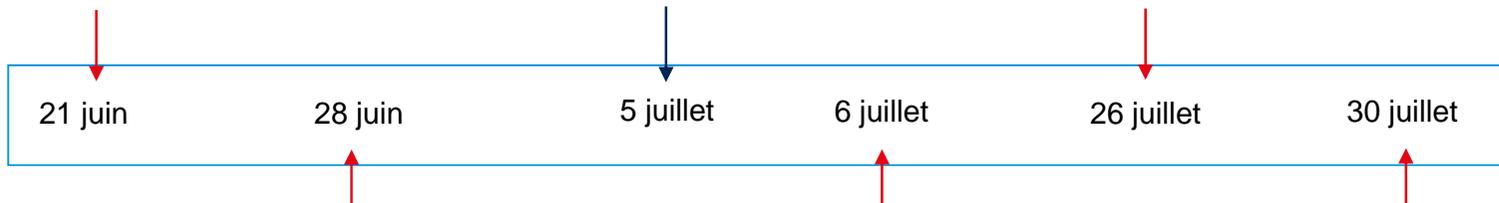
- + **Objectif : +15%** de productivité en 2014
- + **Plusieurs leviers** : productivité, flexibilité des modes opératoires, efficacité opérationnelle
- + Reprise des négociations en septembre et formalisation des accords au plus tard au 1^{er} novembre 2012

Calendrier AIRFRANCE /

Information CCE
projet industriel
et sureffectifs

Conseil du SNPL et
lancement référendum
chez les pilotes

Consultation CCE
sur PSE/PDV



Consultation CCE
projet industriel et
projets d'accords
collectifs

Mise à la
signature des
accords

Information du Comité
de groupe France

Air France : estimation des sureffectifs à fin 2013

Personnel* au 31 décembre 2011	49 301			
Estimation de la baisse des besoins en ressources à fin 2013 ¹	5 122			
dont départs naturels estimés sur la période	1 712			
dont sureffectifs (6,9%)	3 410			
		PS	PNC	PNT
		966	602	144
		2056	904	450

**Point d'étape au second semestre 2013
sur mesures complémentaires éventuelles en 2014**

* Équivalent Temps Plein, CDI, France/DOM, présents et payés en 2011

Air France : mesures envisagées pour accompagner la baisse de l'emploi

- + Incitation au départ volontaire en retraite ou de l'entreprise dans le cadre d'un plan de départs volontaires
- + Incitation ciblée au passage au temps partiel
- + Mesures de partage du temps de travail pour le personnel navigant
- + Mesures de mobilité professionnelle et géographique
- + La signature des accords exclut le recours à des départs contraints d'ici fin 2013
- + Le déroulement du plan Transform conformément aux objectifs permettrait d'éviter des départs contraints en 2014

Projets industriels Air France-KLM

- + Restructuration du moyen-courrier
- + Long-courrier : amélioration de la rentabilité
 - ▶ Amélioration de la productivité
 - ▶ Réduire la saisonnalité du programme
 - ▶ Sortie des avions MD11 de la flotte de KLM
- + Cargo : redressement
 - ▶ Dimensionnement et organisation de la flotte tout cargo
 - ▶ Simplification du portefeuille de produits
 - ▶ Baisse des coûts
- + Maintenance : amélioration de la rentabilité
 - ▶ Développement des activités à forte valeur ajoutée : moteurs et équipements
 - ▶ Restructuration de l'activité grand entretien

Moyen-courrier : revenir à l'équilibre en 2014

- + 2011 : perte d'exploitation de 700 m€
 - ▶ Trafic point à point à l'équilibre en 2013 et profitable en 2014
 - ▶ Réduction des pertes du trafic de correspondance
- + Augmenter la productivité dans les deux compagnies en vol et au sol
 - ▶ Augmentation de l'utilisation des avions
 - ▶ Optimisation des rotations des équipages
 - ▶ Adaptation des réseaux
 - ▶ Densification des Boeing 737 chez KLM
- + Renouveler l'offre commerciale pour l'ensemble de nos clients chez Air France et KLM
- + Réorganisation de l'activité en trois pôles chez Air France

Exemple

Air France : même niveau d'activité en 2014 qu'en 2011 avec 34 avions de moins sur une flotte de 234 appareils (y compris régionaux)

Air France : une organisation en trois pôles

Trois pôles complémentaires

Pôle régional français Britair, Regional, Airlinair

- + Petits flux de trafic de correspondance France et Europe vers le hub de CDG
- + Petits flux de trafic affaires point à point, à partir d'Orly et de la province (hors bases)

AIRFRANCE 

- + Larges flux de trafic de correspondance France et Europe vers le hub de CDG
- + Trafic affaires important
 - ▶ Orly
 - ▶ CDG
- + Trois bases Province
 - ▶ Marseille
 - ▶ Toulouse
 - ▶ Nice



- + Développement de Transavia France pour tirer parti de la croissance du segment loisirs

Le client au cœur de nos projets

+ Moyen-courrier

- ▶ Simplifier et clarifier l'offre chez Air France : Business/Premium Eco/Economy
- ▶ Repositionner vers le haut le produit vol Business
- ▶ Introduction du produit Economy Comfort chez KLM
- ▶ Disposer d'une offre moins chère avec options en classe économique

+ Long-courrier

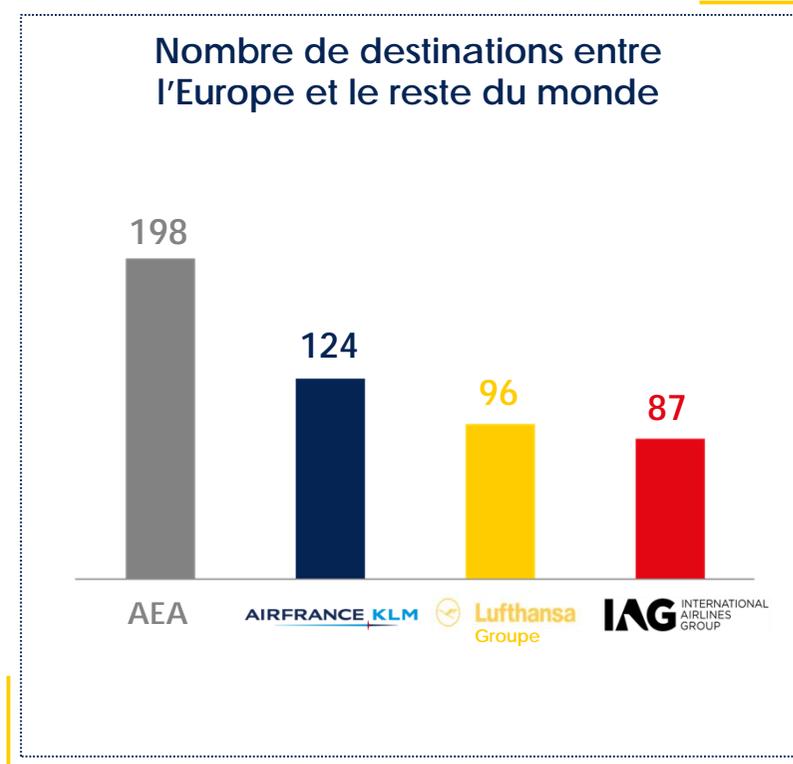
- ▶ Faciliter toutes les étapes du parcours client
- ▶ Positionner les produits La Première et Business au meilleur standard de l'industrie en travaillant sur toutes les composantes de l'offre
- ▶ Décliner cette ambition pour les cabines arrière

Nos atouts majeurs



Un réseau long-courrier puissant...

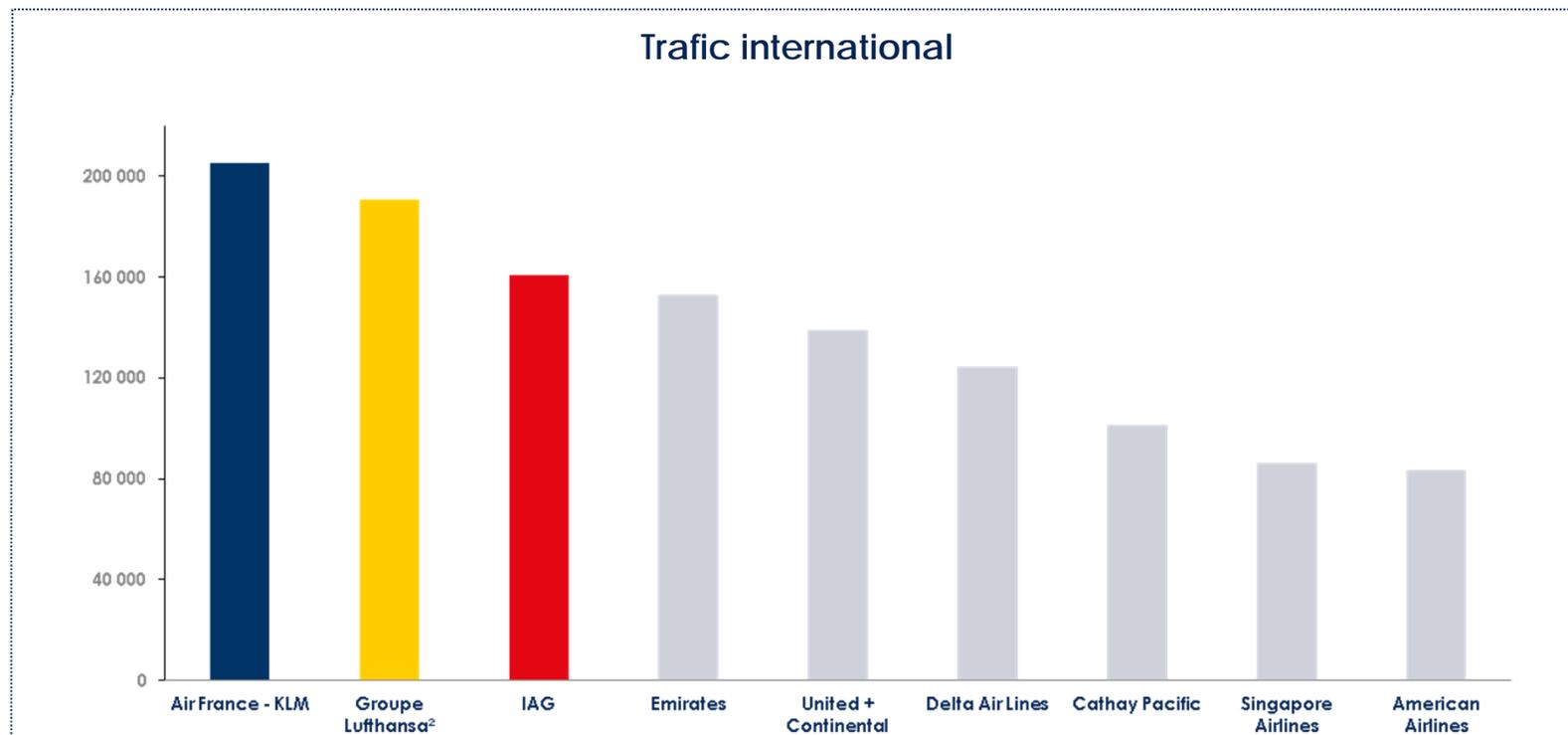
- + **124 destinations***
 - ▶ 35 à partir des deux hubs de Paris et d'Amsterdam
 - ▶ 89 à partir d'un seul hub
 - ▶ 63% des destinations offertes par les compagnies européennes
- + **143 vols long-courriers par jour**
- + **34 destinations « uniques » :**
28% de nos destinations ne sont pas offertes par Lufthansa ou IAG



* y compris les destinations opérées par Delta dans le cadre de la JV

... qui permet au groupe d'occuper la 1^{ère} place mondiale

En millions de PKT
Année civile 2011

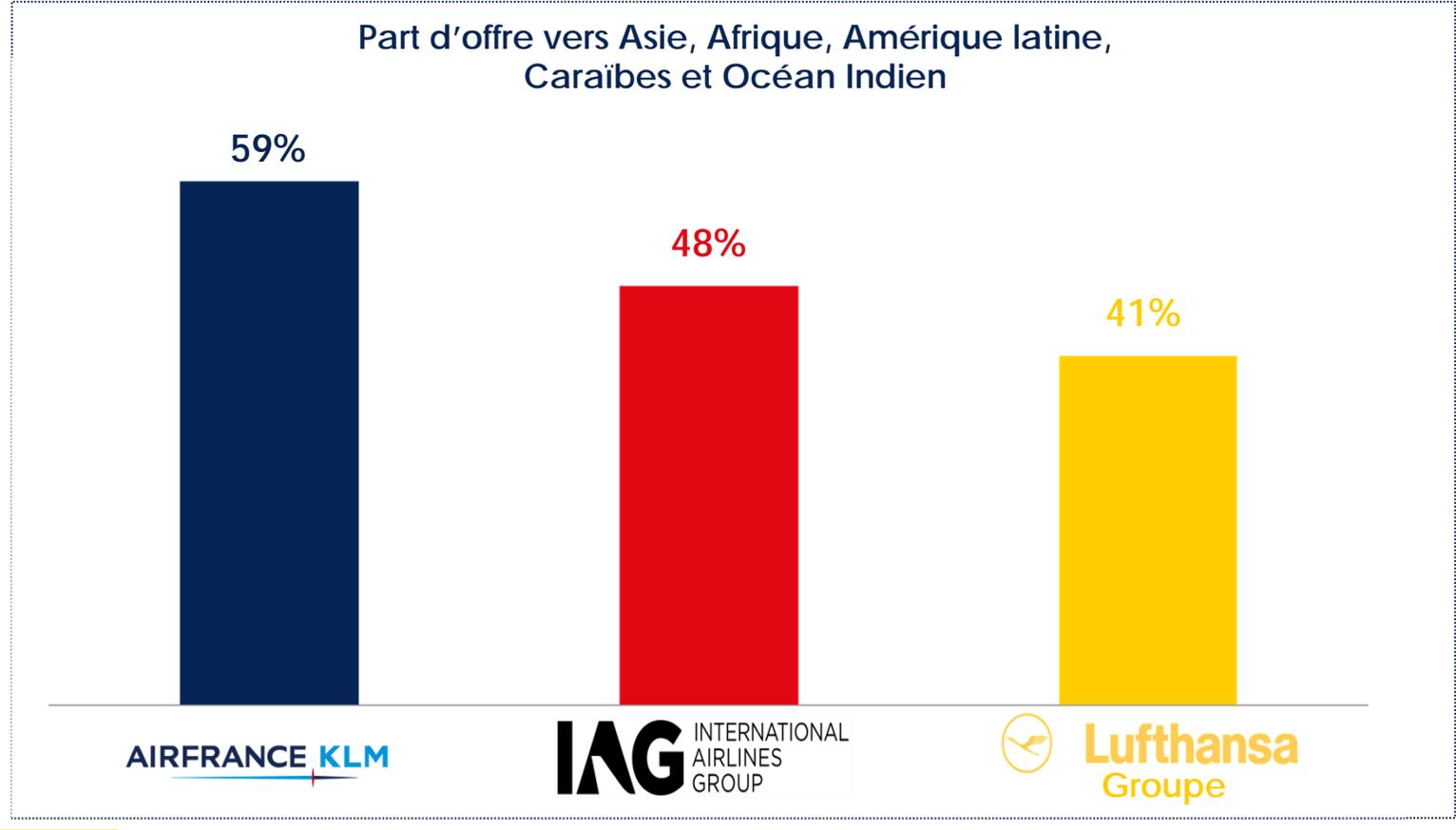


1 - Passagers Kilomètres Transportés à l'international (source: MIS IATA)

2 - Brussels airlines, BMI et Austrian inclus dans le trafic Groupe Lufthansa sur l'année complète

Un développement centré sur les pays à forte croissance...

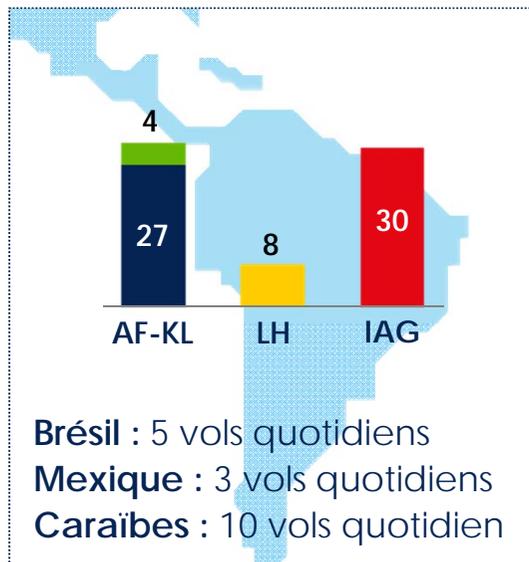
Offre mesurée en SKO
Année civile 2011



... avec des positions fortes...

Amérique Latine

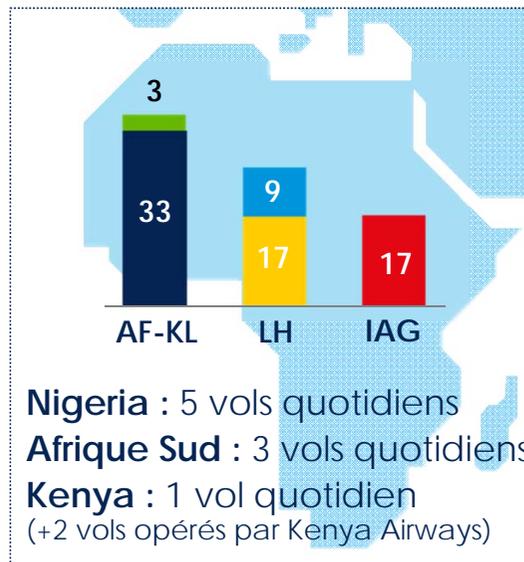
31 vols quotidiens
21 destinations dans 17 pays



Air France-KLM
Alitalia

Afrique

36 vols quotidiens
40 destinations dans 31 pays

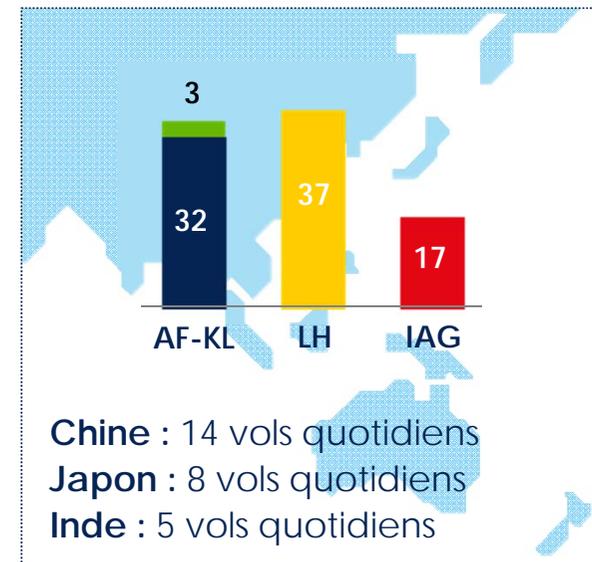


Lufthansa (incl. Swiss and Austrian)
SN Brussels

IAG (British Airways et Iberia)

Asie

35 vols quotidiens
25 destinations dans 13 pays



... en particulier en Chine

2001

2012

Réseau
en propre



4 destinations

9 destinations

Nos
partenaires
SkyTeam



Joint
ventures



La *Joint Venture* Atlantique Nord : un atout majeur

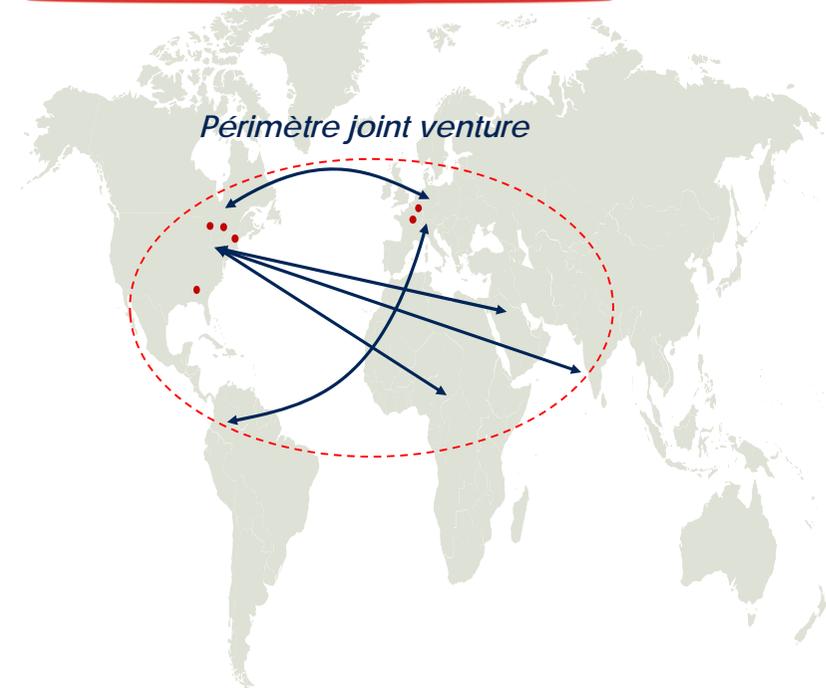
+ Le premier transporteur sur l'Atlantique Nord

- ▶ Un chiffre d'affaires de 8,5 milliards d'euros
- ▶ 27% des capacités entre l'Europe et l'Amérique du Nord
- ▶ 133 vols quotidiens exploités par 144 avions
- ▶ 27 points d'accès en Amérique du Nord et 33 en Europe
- ▶ 7 plates-formes de correspondance
- ▶ 17 millions de passagers en 2011

+ Exploitation en commun

- ▶ Réduction coordonnée de 6% des capacités à l'été 2012

+ Partage des coûts et des recettes



L'alliance SkyTeam renforce la puissance de notre réseau



19 membres en 2012

14 500 vols quotidiens
vers 900 destinations
dans 173 pays



Conclusion

**Le groupe Air France-KLM est mobilisé
autour de la réussite du plan Transform 2015
qui lui permettra de retrouver sa place de leader**
