

6 juillet 2012

# Réunion d'information

# Air France-KLM : un modèle économique pérenne

Une stratégie fondée  
sur des atouts majeurs...

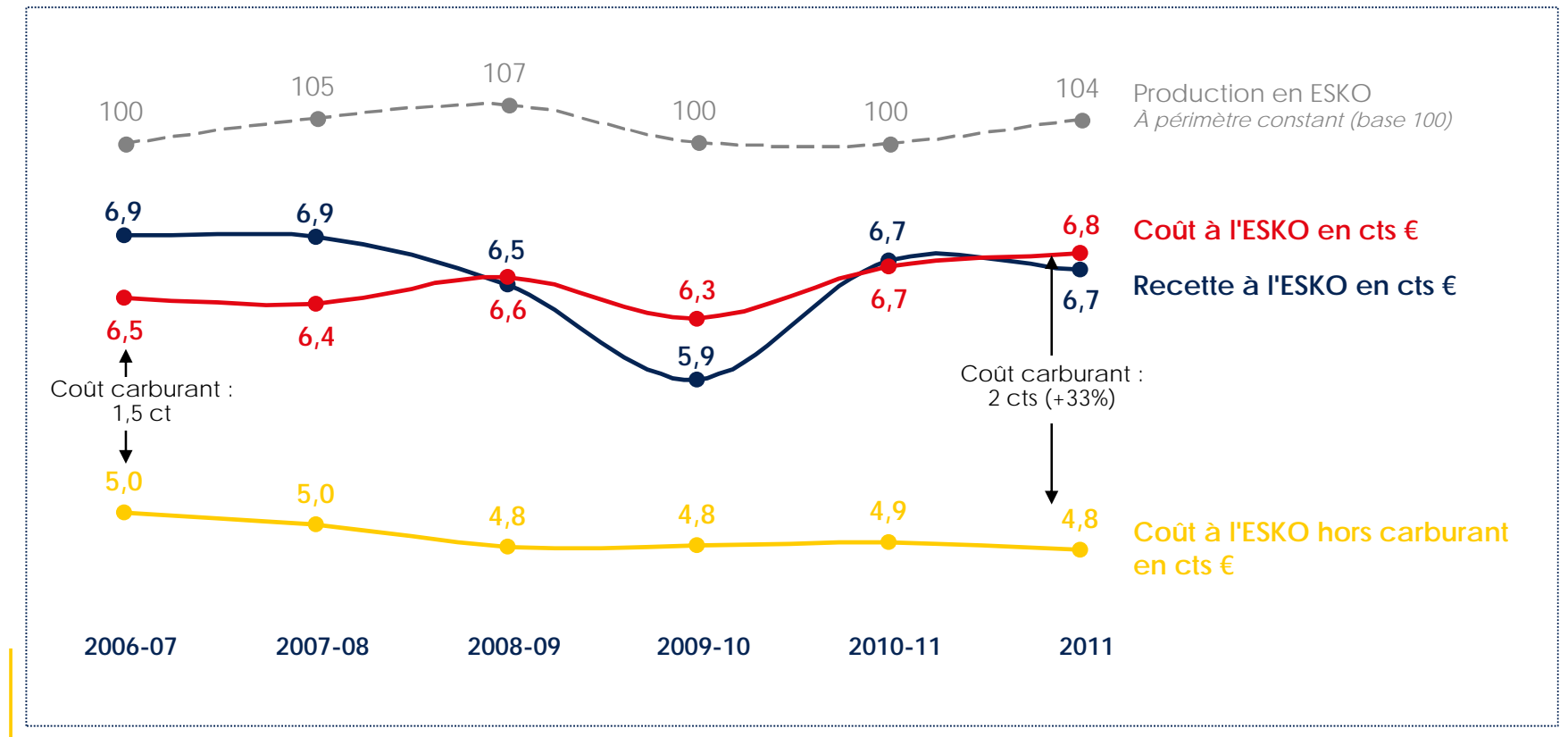
...mais une structure de coûts inadaptée  
à l'évolution de l'environnement

## 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

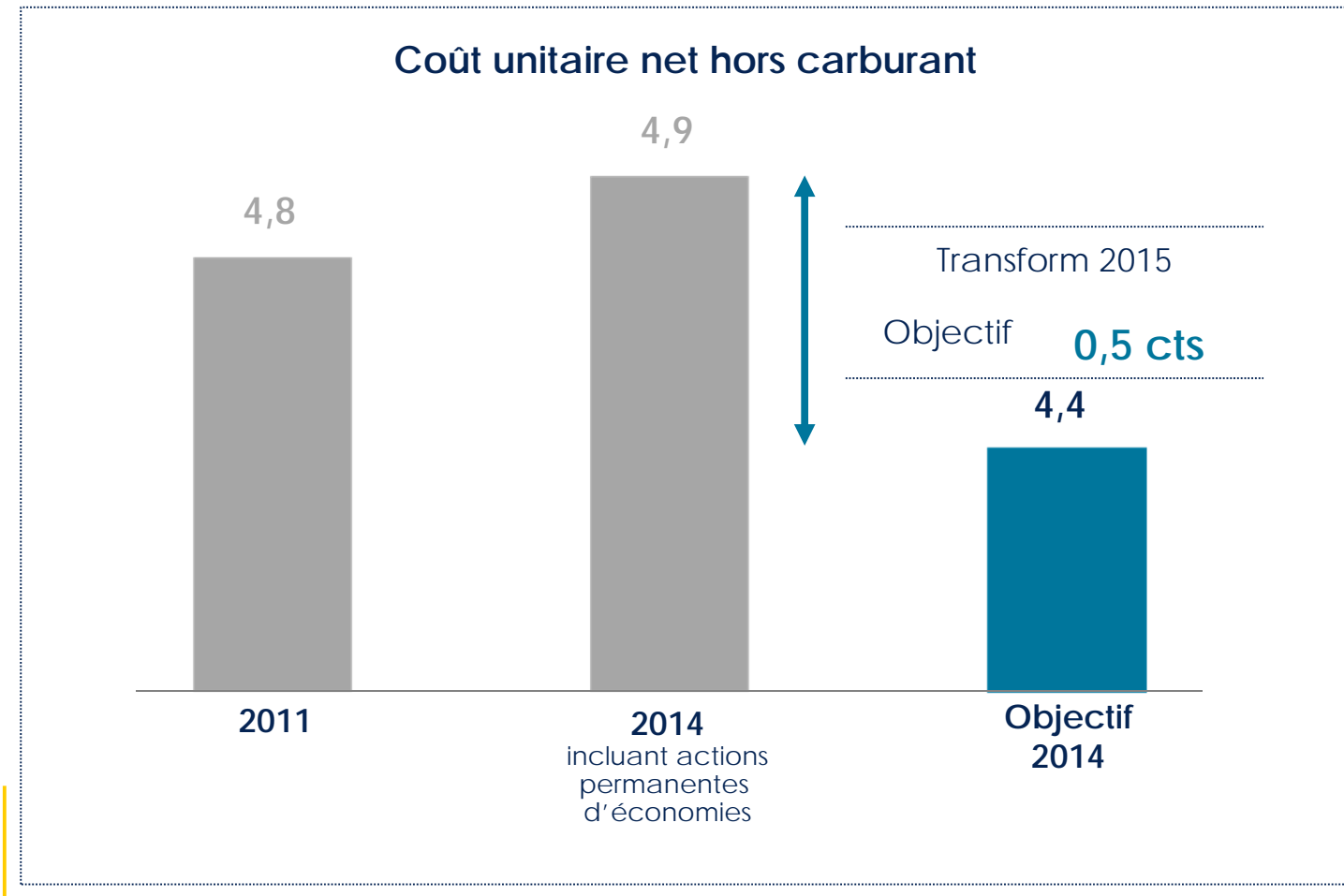
Réduction  
de la dette nette de

**2 mds€**

Ratio  
dette nette/EBITDA **< 2**

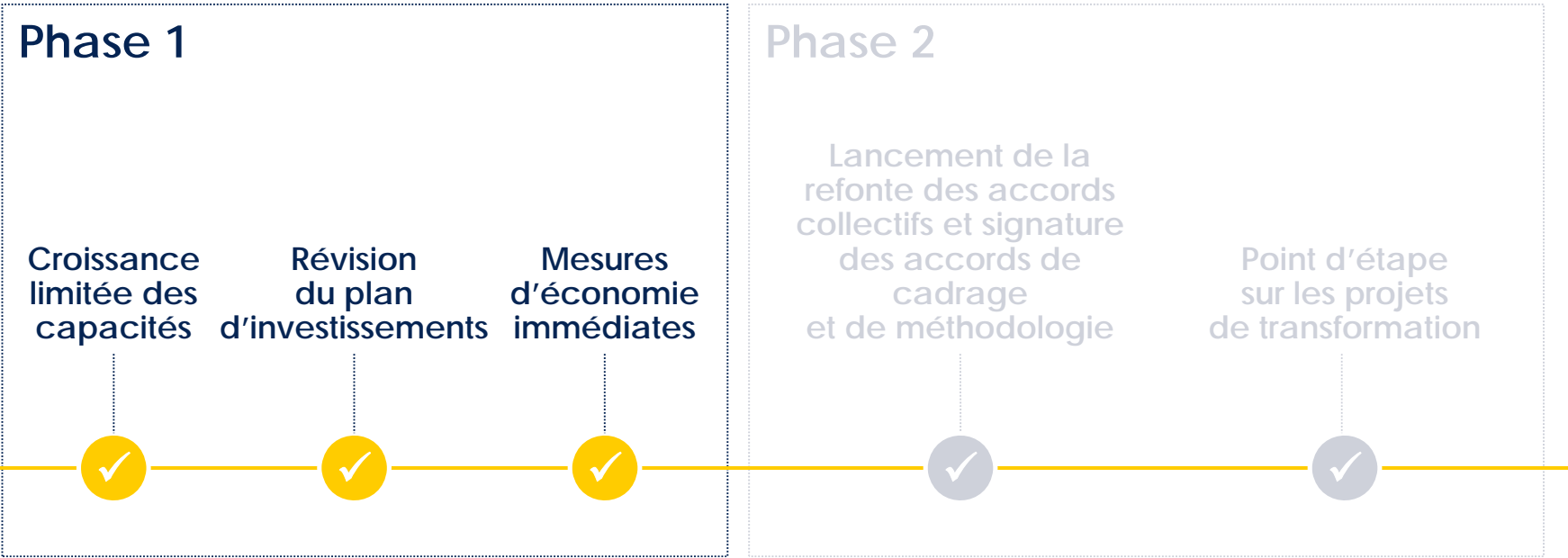
# Objectif : 10% de réduction des coûts unitaires

Cts d'€ par ESKO



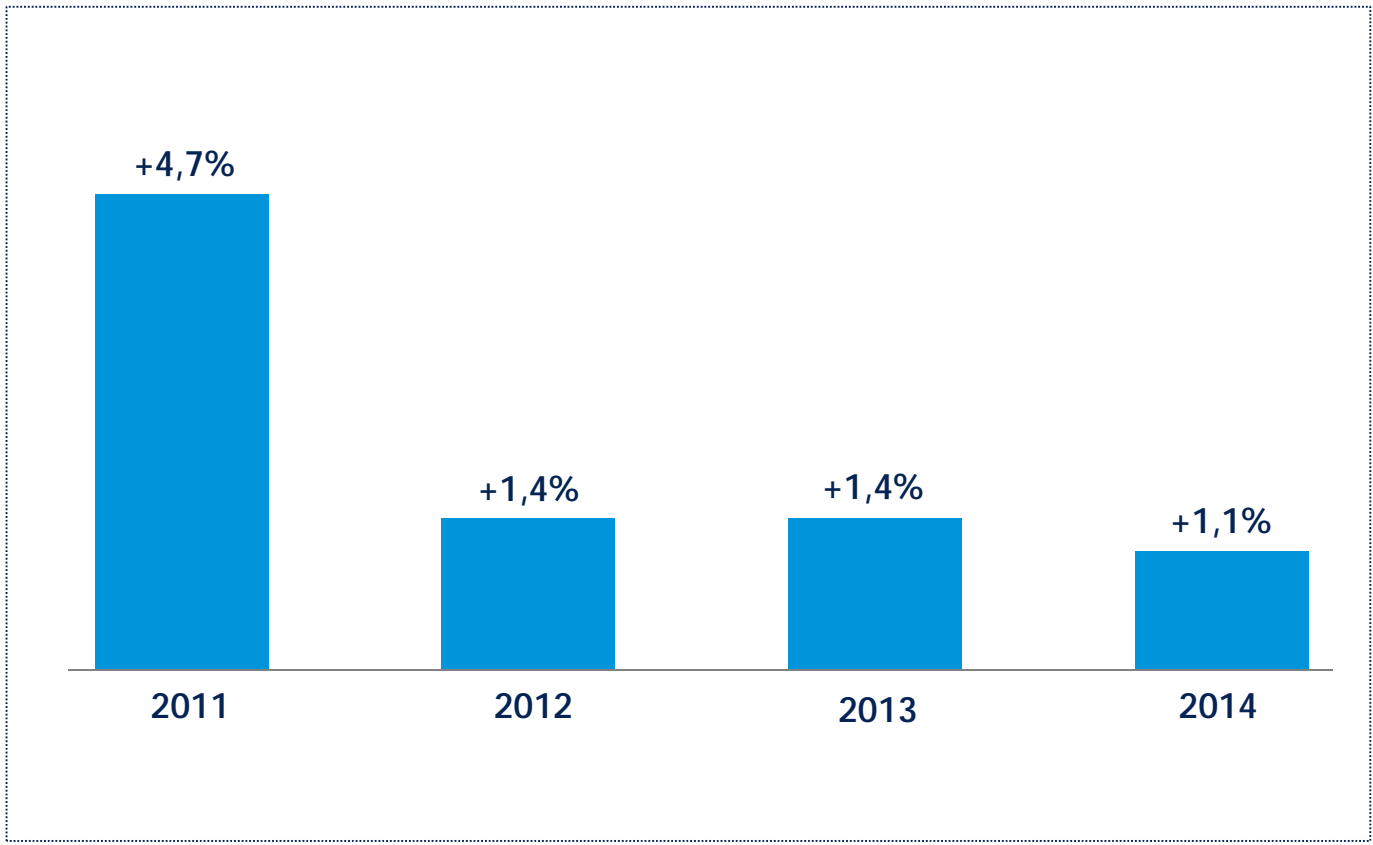


# Mise en œuvre du plan Phase 1



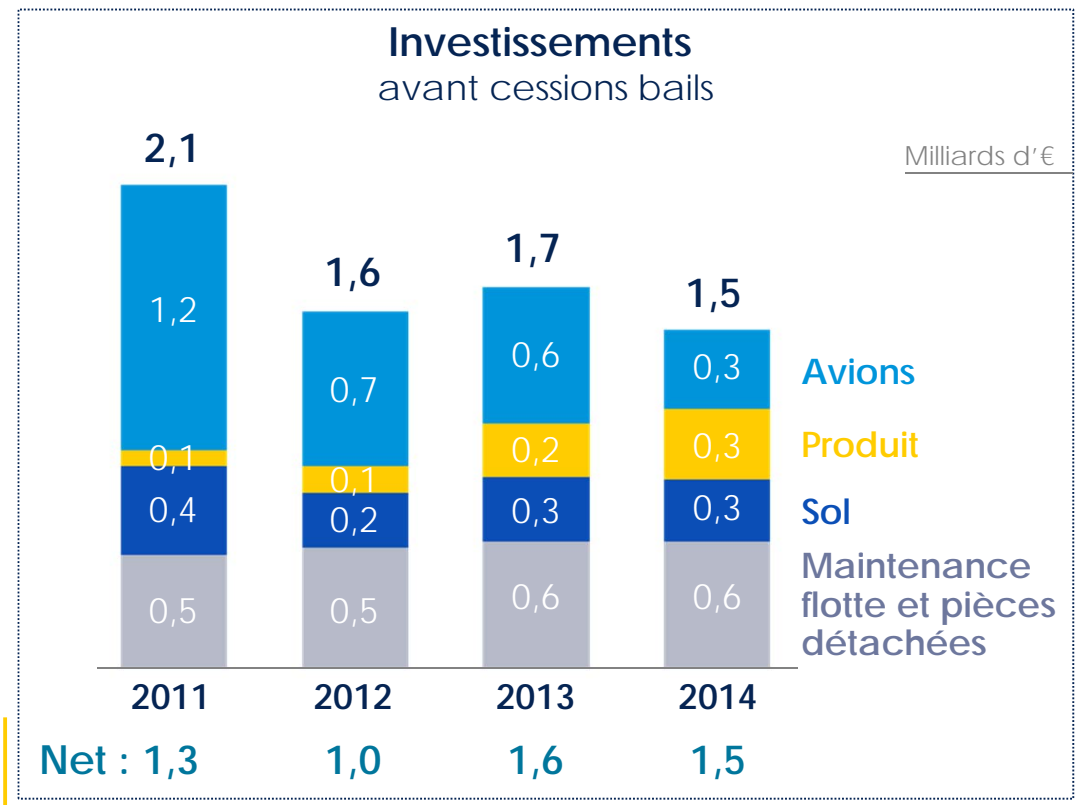
# Croissance limitée des capacités

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



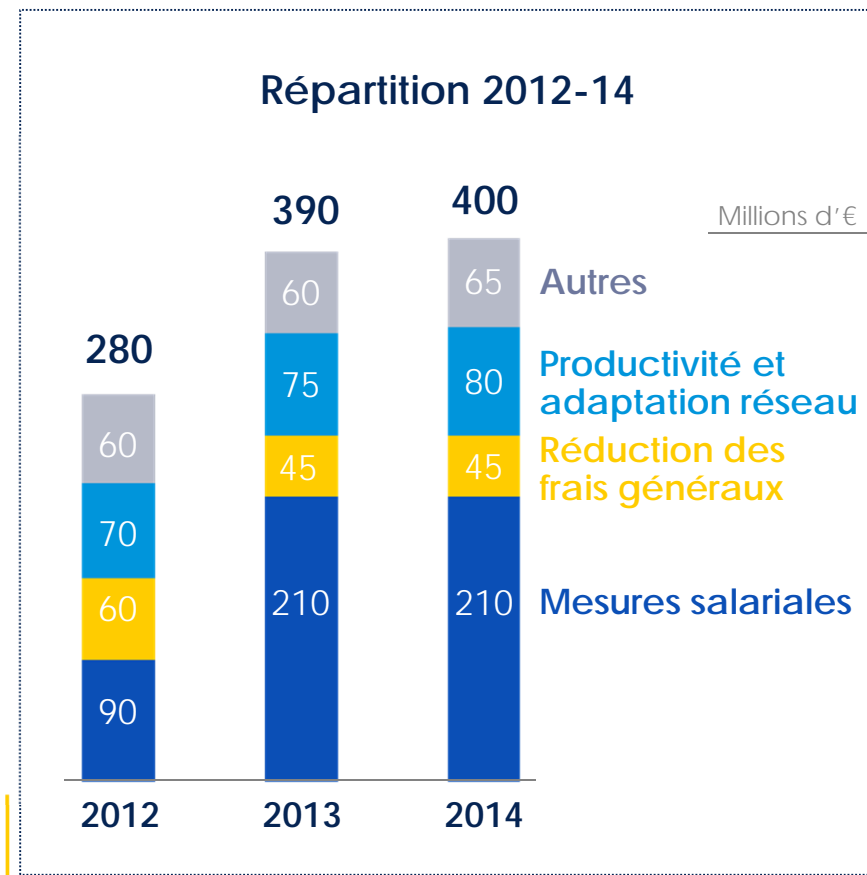
# Mesures d'économie immédiates

## Principales mesures

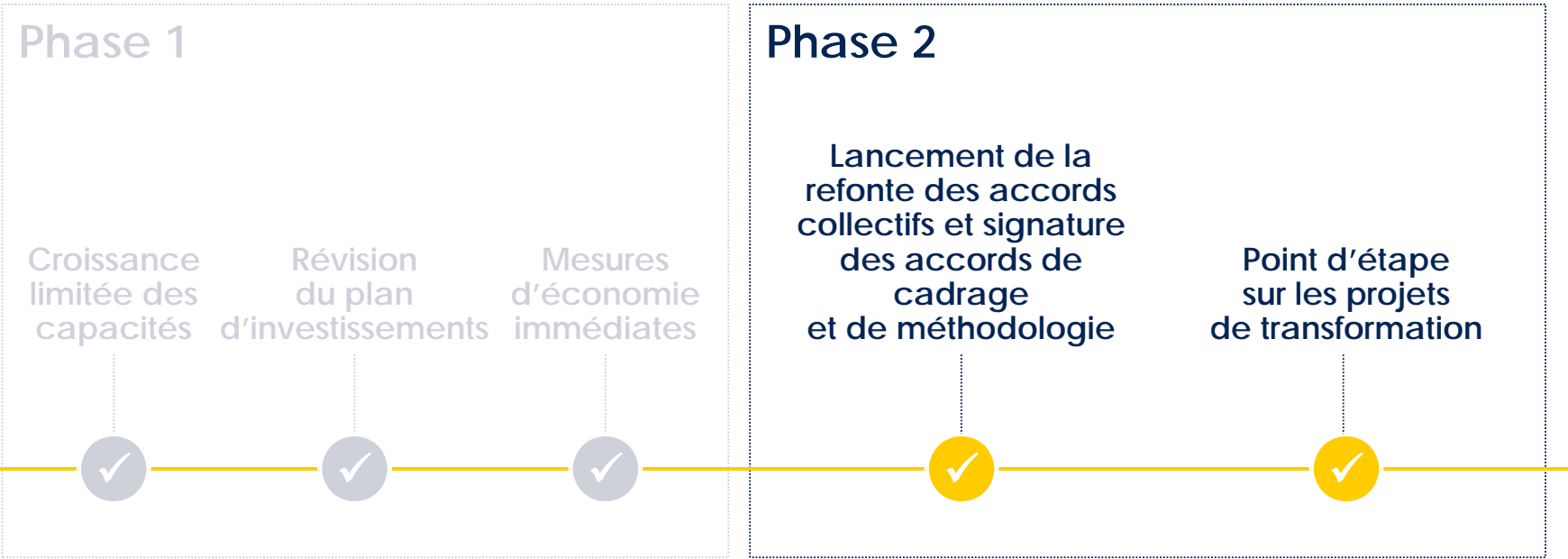
- + Mesures salariales : **plus de 500 m€**
- + Réduction des frais généraux : **150 m€**
- + Amélioration de la productivité et adaptation du réseau : **plus de 200 m€**

## 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



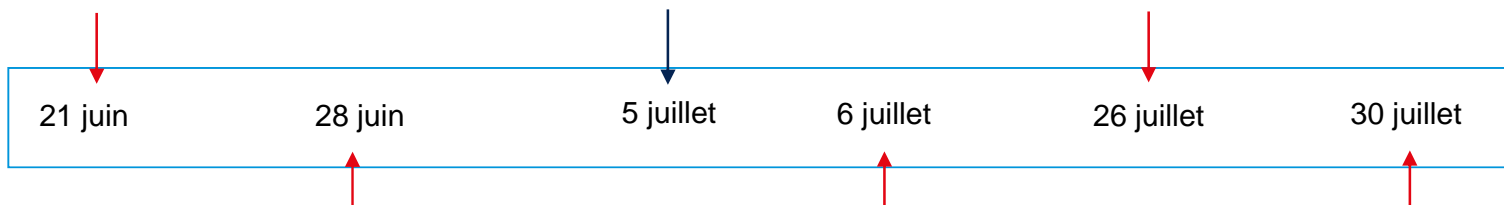
- + **Objectif : +15%** de productivité en 2014
- + **Plusieurs leviers** : productivité, flexibilité des modes opératoires, efficacité opérationnelle
- + Reprise des négociations en septembre et formalisation des accords au plus tard au 1<sup>er</sup> novembre 2012

## 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 <sup>1</sup>	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

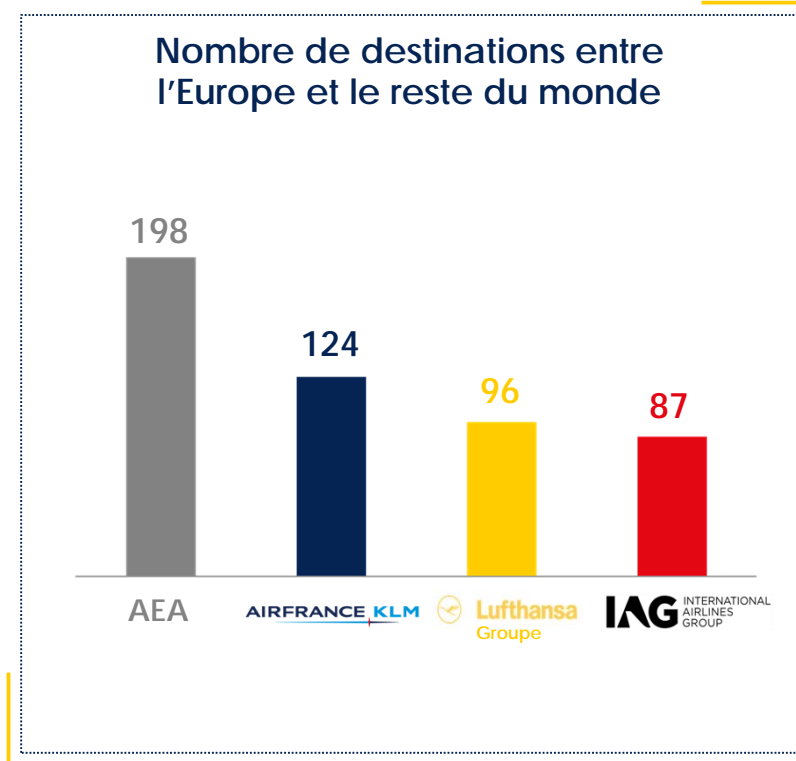
- ▶ Faciliter toutes les étapes du parcours client
- ▶ Positionner les produits La Première et Business au meilleur standard de l'industrie en travaillant sur toutes les composantes de l'offre
- ▶ Décliner cette ambition pour les cabines arrière

# Nos atouts majeurs



## Un réseau long-courrier puissant...

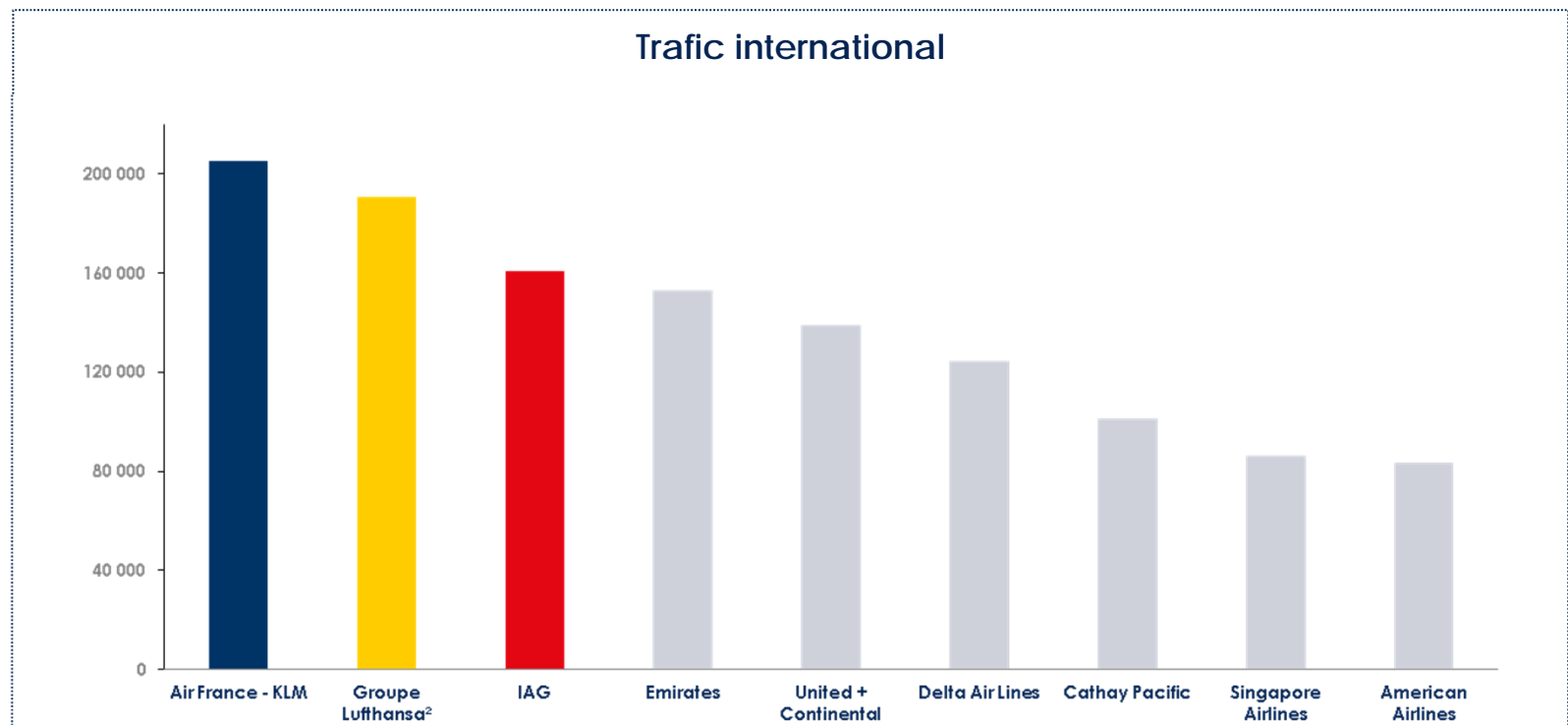
- + **124 destinations\***
  - ▶ 35 à partir des deux hubs de Paris et d'Amsterdam
  - ▶ 89 à partir d'un seul hub
  - ▶ 63% des destinations offertes par les compagnies européennes
- + **143 vols long-courriers par jour**
- + **34 destinations « uniques » :**  
28% de nos destinations ne sont pas offertes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

En millions de PKT  
Année civile 2011

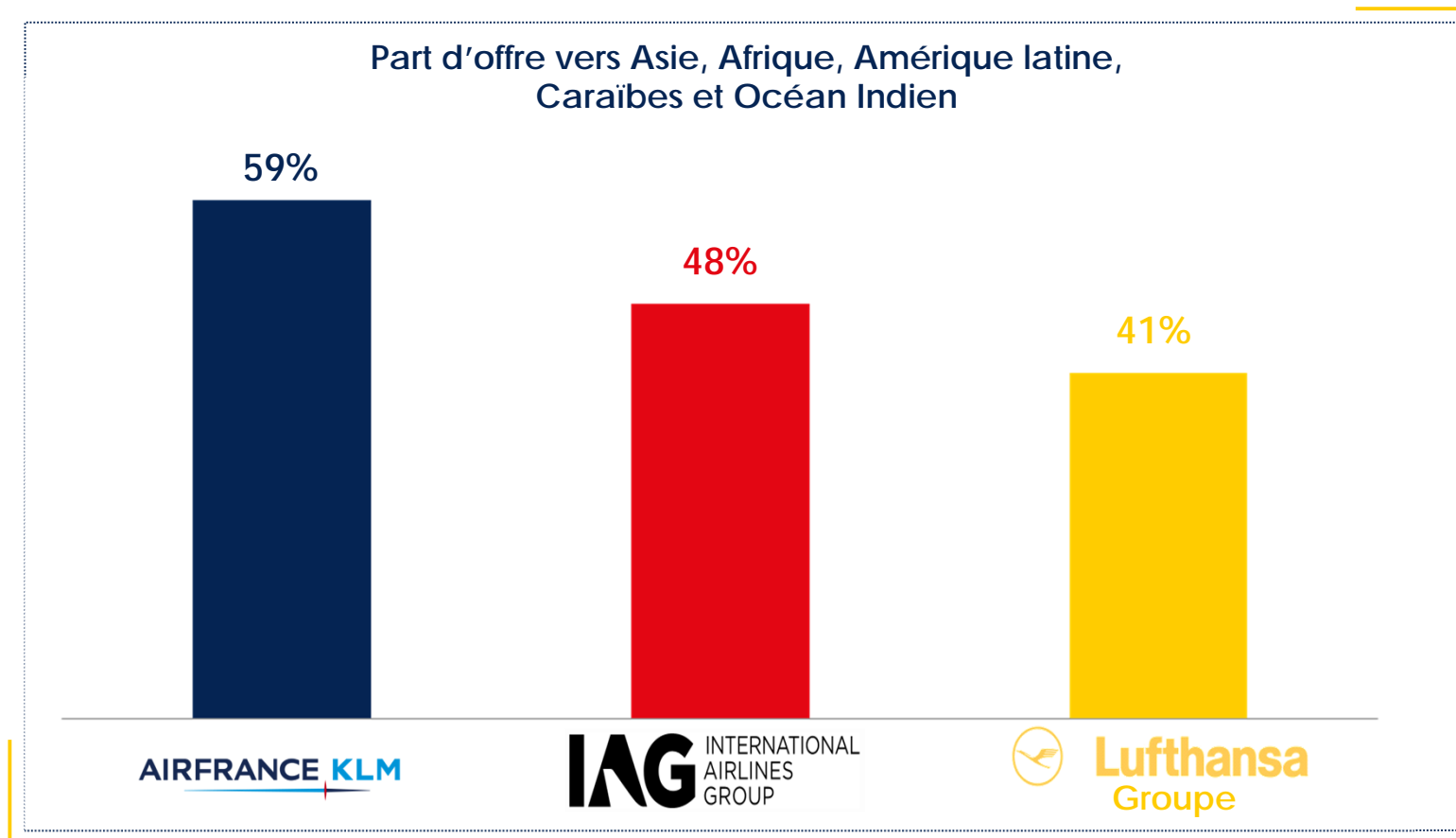


1 - Passagers Kilomètres Transportés à l'international (source: MIS IATA)

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

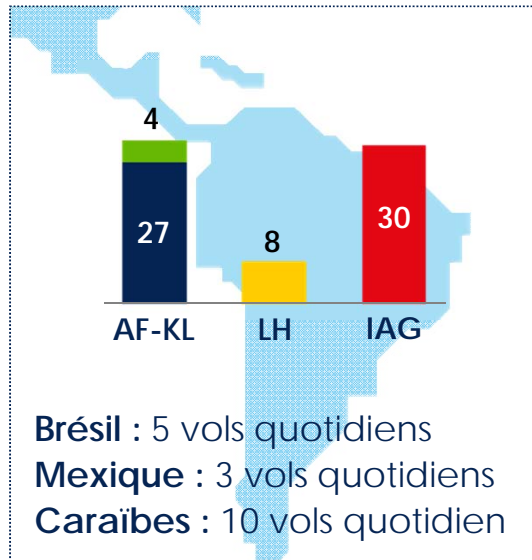




## ... avec des positions fortes...

### Amérique Latine

31 vols quotidiens  
21 destinations dans 17 pays

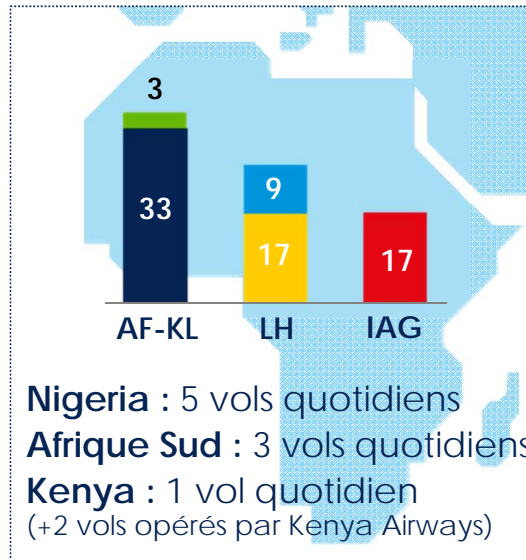


Air France-KLM  
Alitalia

Lufthansa (incl. Swiss and Austrian)  
SN Brussels

### Afrique

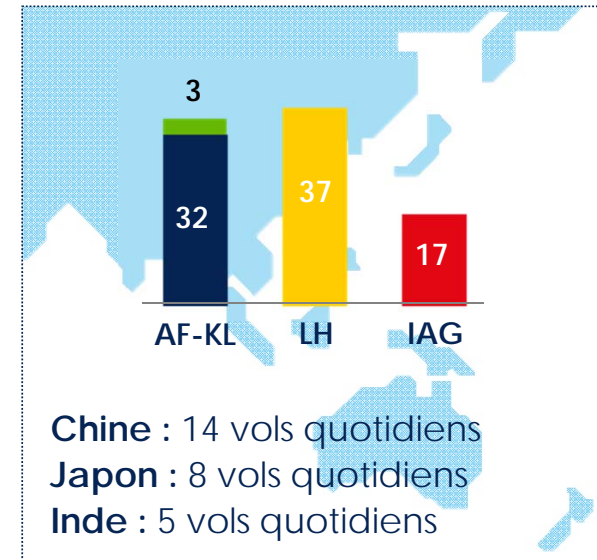
36 vols quotidiens  
40 destinations dans 31 pays



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

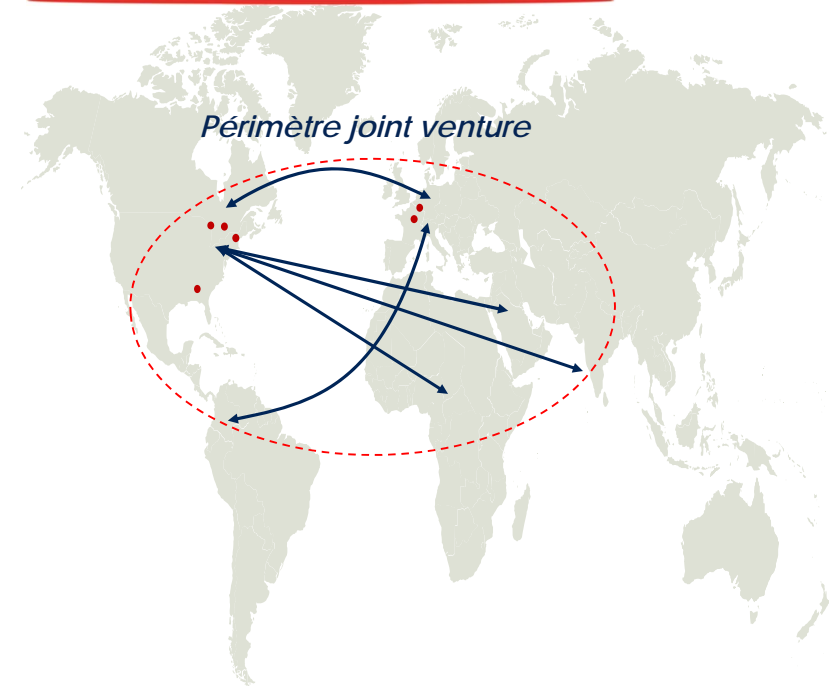
### + Le premier transporteur sur l'Atlantique Nord

- ▶ 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**

---