

**JOURNÉE INVESTISSEURS 2019**  
DEVENIR UN CHAMPION EUROPÉEN



**PRIORITÉS ET OBJECTIFS**  
FINANCIERS



**MON ACTION**



**LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES**  
DU GROUPE



**RESPONSABILITÉ SOCIALE**  
ET ENVIRONNEMENTALE



**100 ANS**  
D'AVIATION COMMERCIALE



## DEVENIR UN CHAMPION EUROPÉEN

À l'occasion de la Journée investisseurs, qui s'est déroulée le 5 novembre 2019, Air France-KLM a présenté son orientation stratégique, articulée autour de quatre piliers, essentiels à la transformation du Groupe pour devenir un véritable champion européen :

- l'optimisation du modèle opérationnel,
- le recentrage de la croissance des revenus sur les segments les plus rentables,
- le développement d'initiatives sur la gestion des données, le programme de fidélisation flying blue, la maintenance et le cargo,
- l'analyse de toutes les opportunités de consolidation.

**Chacune des initiatives soutient l'ambition du Groupe de rester leader de la transition écologique du secteur.**

### BENJAMIN SMITH

Directeur général  
d'Air France-KLM



*“Dans un environnement concurrentiel et en pleine transformation pour les compagnies aériennes européennes, le groupe Air France-KLM a tous les atouts pour retrouver sa place de leader.*

*Depuis fin 2018 et grâce à l'engagement de nos salariés d'Air France, KLM et Transavia, nous avons mis en œuvre les fondamentaux de notre stratégie : simplifier notre flotte, clarifier notre positionnement tant sur nos segments de marché que dans notre portefeuille de marques, gagner une flexibilité importante en matière commerciale et opérationnelle grâce à de nouveaux accords sociaux.*

*C'est le point de départ qui doit permettre à Air France-KLM de se réinventer, de créer une dynamique plus vertueuse pour ses parties prenantes. Nous optimiserons notre modèle opérationnel et augmenterons nos recettes pour améliorer sensiblement notre niveau de marge. Toutes les actions que nous entreprendrons supporteront notre ambition d'être le groupe aérien pionnier en matière de développement durable.”*



### Le groupe Air France-KLM bénéficie de nombreux atouts :

- la force de ses trois marques Air France, KLM et Transavia,
- ses deux hubs de Paris - la première destination au monde - et d'Amsterdam - le premier hub de correspondance européen et ville où ce modèle a été inventé
- son vaste réseau très complémentaire
- ou encore ses partenariats commerciaux puissants.

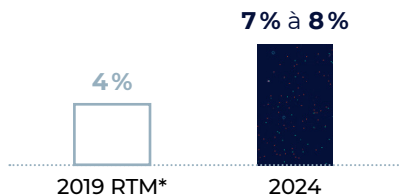
Pour capitaliser pleinement sur ces atouts, **le groupe doit simplifier et optimiser son fonctionnement, se repositionner sur les segments de marché les plus rentables.**

Un travail important a déjà été engagé dès la fin 2018 pour mettre en place les fondamentaux de cette stratégie. Ce travail va se poursuivre et s'intensifier autour de quatre principaux axes stratégiques, déclinés dans la feuille de route de chacune des compagnies.

OBJECTIFS FINANCIERS

PROFITABILITÉ

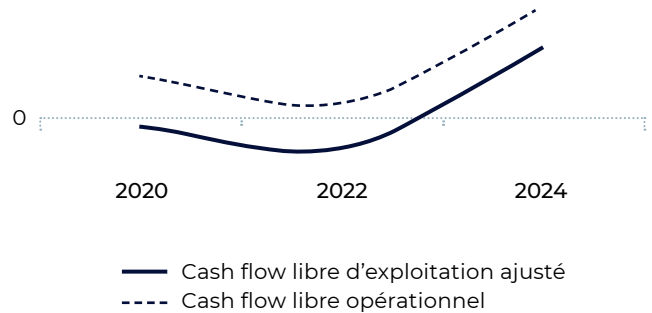
Marge opérationnelle moyen-terme de 7-8%



\* Douze mois glissants 2019, du 01/10/2018 au 30/09/2019

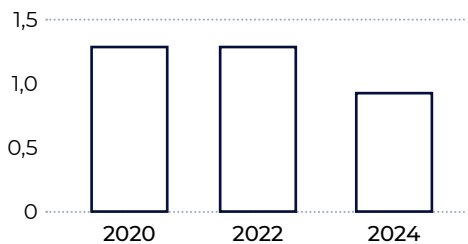
CASH

Cash flow libre d'exploitation ajusté moyen-terme positif



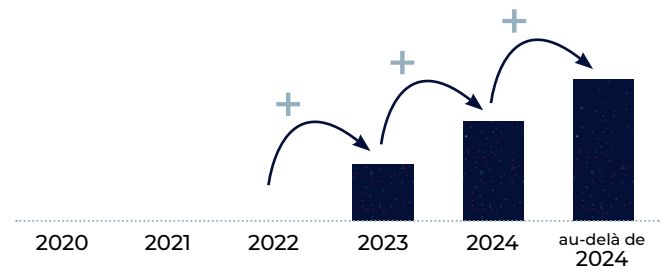
EFFET DE LEVIER

Ratio dette nette / EBITDA d'environ 1,5x



RETOUR AUX ACTIONNAIRES

Perspective d'un retour à la distribution de dividendes



MON ACTION

COURS DE L'ACTION AIR FRANCE-KLM DU 02/12/2016 AU 02/12/2019



LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES

LES 4 AXES

**1 OPTIMISER LE MODÈLE OPÉRATIONNEL : RÉDUIRE LES COÛTS OPÉRATIONNELS ET GAGNER EN EFFICACITÉ**

La première priorité stratégique du Groupe est l'optimisation de son modèle opérationnel à travers les axes suivants :



**Accroître la flexibilité** dans la gestion de la flotte et des produits et services



**Mettre en œuvre des synergies** additionnelles au niveau du Groupe



**Simplifier les processus** internes de chaque compagnie



**Continuer à encourager** les autorités françaises à créer un environnement plus favorable à la compétitivité d'Air France



**Accélérer le renouvellement** de la flotte

**2 RECENTRER LA CROISSANCE DES REVENUS PASSAGERS SUR LES SEGMENTS LES PLUS RENTABLES EN S'APPUYANT SUR LES HUBS ET LA PUISSANCE DES MARQUES**

La deuxième priorité du Groupe est d'augmenter la rentabilité de son chiffre d'affaires passage, en se concentrant sur les segments les plus rentables de chaque compagnie aérienne.

**Air France-KLM recentre tout d'abord son portefeuille de marques autour des trois marques principales :** Air France, KLM et Transavia, pour mieux cibler les segments de marché les plus pertinents et les plus profitables.

Chaque compagnie, se concentrant sur son savoir-faire unique et ses atouts, participe à l'optimisation des réseaux :

- **Pour KLM, renforcer son leadership à Schiphol** et continuer à croître pour devenir le transporteur de référence sur le trafic de correspondance de et vers l'Europe.
- **Pour Air France, capitaliser sur son marché local** et son offre premium, Paris et la France étant la première destination mondiale.
- **Pour Air France et Transavia, renforcer leurs positions à Orly** en utilisant mieux leurs créneaux horaires.
- **Pour Transavia, conforter sa position de leader low-cost aux Pays-Bas** et réaliser l'ambition de devenir la première low-cost en France en nombre d'avions basés.



## LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES



4

### AIR FRANCE-KLM CONTINUE À ENVISAGER LA CONSOLIDATION DU MARCHÉ EUROPÉEN DE FAÇON PRAGMATIQUE

Fort de la réussite de ses nombreuses alliances dans le monde, Air France-KLM envisagera les opportunités de consolidation de façon pragmatique, avec pour objectif de compléter et renforcer les réseaux d'Air France et de KLM, tout en maintenant une discipline financière stricte.



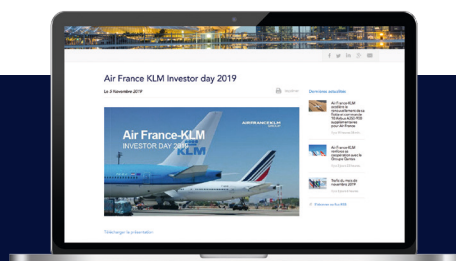
3

### LE GROUPE CONTINUERA À FAIRE CROÎTRE SES ACTIVITÉS SUR LA GESTION DES DONNÉES, FLYING BLUE

Air France-KLM va tirer davantage parti de ressources essentielles en valorisant la gestion des données comme un actif majeur du Groupe, en affinant le ciblage clients, clé d'une personnalisation accrue.

**Un des leviers de cette croissance d'activité consiste en l'accélération du développement de Flying Blue dans le prolongement des actions menées en 2018.** Parallèlement, **le Groupe prévoit de développer l'activité Cargo et inscrire l'activité de maintenance dans une trajectoire de croissance rentable,** au service de la performance opérationnelle des compagnies du Groupe.

Le 21 novembre 2019, Air France-KLM, Delta Air Lines et Virgin Atlantic ont salué la décision du ministère américain des Transports de leur accorder l'immunité antitrust (ATI) dans le cadre de l'extension de la joint-venture transatlantique. Cette étape réglementaire permet désormais aux compagnies de mettre en œuvre le partenariat. Parallèlement, les partenaires ont finalisé la gouvernance de la coentreprise élargie, avec des processus de prise de décision simplifiés pour que la joint-venture réalise pleinement son potentiel de synergies. Air France-KLM et Virgin ont considéré que l'acquisition d'une participation dans Virgin Atlantic n'était plus nécessaire. Ce partenariat est essentiel pour renforcer la position de leader du groupe entre l'Europe et l'Amérique du Nord. Il offrira dès janvier à ses clients la meilleure expérience de voyage sur des vols transatlantiques.



Retrouvez l'intégralité de la Journée investisseurs

<https://www.airfranceklm.com/fr/actualites/air-france-klm-investor-day-2019>

LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES

ALLER PLUS LOIN EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

L'ensemble de la feuille de route stratégique du groupe s'inscrit dans la continuité de sa démarche responsable et durable.

Air France-KLM veut affirmer son leadership en matière d'aviation durable. Cela passe notamment par la mise en œuvre d'un plan environnemental et sociétal à horizon 2030.

Sur le plan environnemental en particulier, les trois compagnies ont engagé des mesures importantes afin de réduire de moitié leurs émissions de CO<sub>2</sub> par passager à horizon 2030 mais aussi pour favoriser l'émergence de carburants durables.

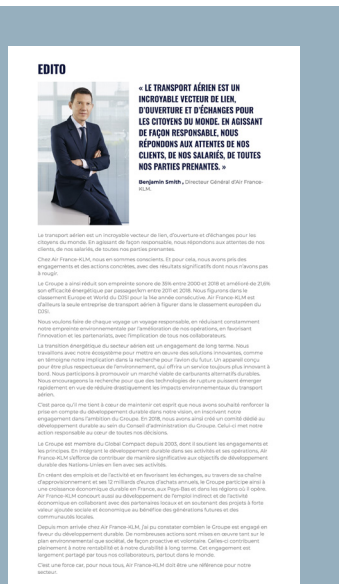
14 FOIS EN TÊTE

DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX 2019



“ LE TRANSPORT AÉRIEN EST UN INCROYABLE VECTEUR DE LIEN, D'OUVERTURE ET D'ÉCHANGES POUR LES CITOYENS DU MONDE. EN AGISSANT DE FAÇON RESPONSABLE, NOUS RÉPONDONS AUX ATTENTES DE NOS CLIENTS, DE NOS SALARIÉS, DE TOUTES NOS PARTIES PRENANTES. ”

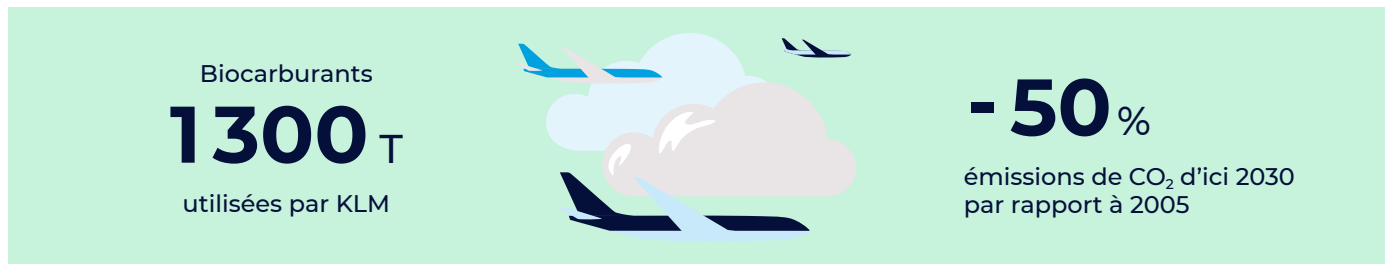
Benjamin Smith  
Directeur Général d'Air France-KLM



Édito de Benjamin Smith : <https://csrreport2018.airfranceklm.com/fr/homepage>

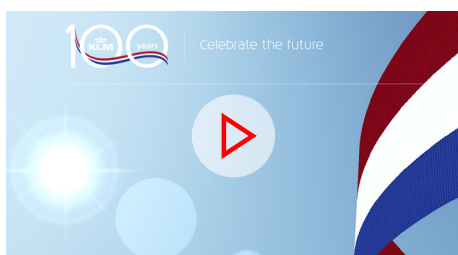
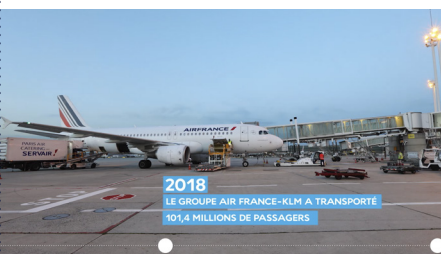


## 3 MARQUES RESPONSABLES





## 100 ANS DE TRANSPORT AÉRIEN



[www.airfranceklm.com](http://www.airfranceklm.com)

Air France-KLM  
Relations actionnaires  
FI.IR - 95735 Roissy  
Charles de Gaulle Cedex

[mail.actionnaire@airfranceklm.com](mailto:mail.actionnaire@airfranceklm.com)

26/05/2020 - 14h30

Assemblée générale

Espace Grande Arche de la Défense