



# Journée Investisseurs

14 décembre 2023

**AIRFRANCE**KLM  
GROUP

# AGENDA

HEURE	SESSION	INTERVENANTS
	<b>Agenda</b>	M. Klinkers
	<b>Introduction</b>	B. Smith
	<b>Stratégie</b>	B. Smith / A. Clark
	<b>Transformation</b>	B. Smith / A. Rigail / M. Rintel
	<b>Nos salariés</b>	A. Rigail / M. Rintel
14:00 - 16:45	<b>Expérience client</b>	B. Smith / A. Rigail / M. Rintel
	<b>Flying Blue</b>	H. de Peyrelongue
	<b>Cargo et E&amp;M</b>	B. Smith
	<b>Développement durable</b>	B. Smith
	<b>Finance</b>	S. Zaat
	<b>Conclusion</b>	B. Smith
16:45	17:30	<b>Q&amp;A</b>
17:30	19:00	<i>Cocktail</i>





# INTRODUCTION

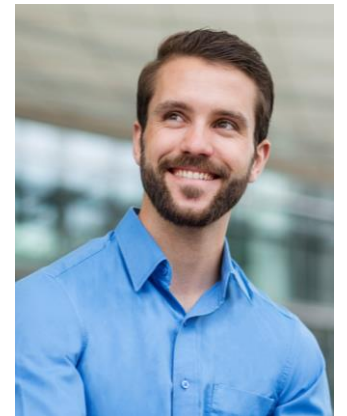
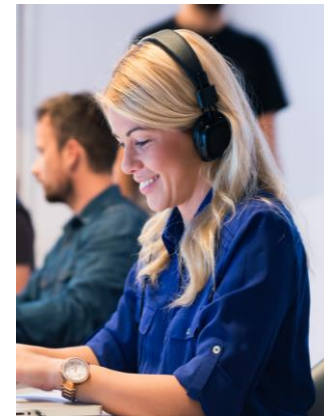
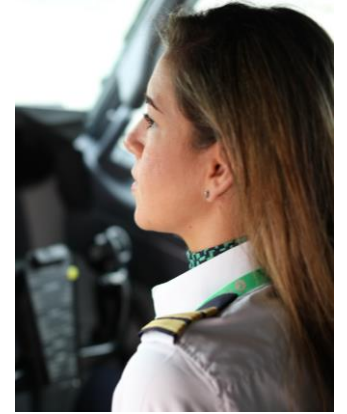
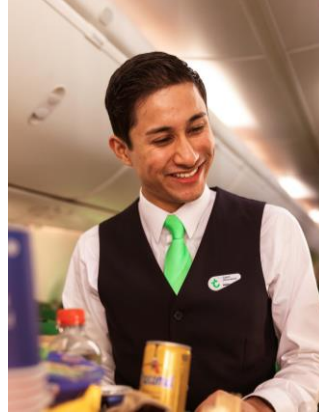
**BENJAMIN SMITH**

Directeur Général d'Air France-KLM

# NOS COLLABORATEURS CONTRIBUENT À NOTRE AVENIR ET NOTRE RÉUSSITE

Nous sommes reconnaissants de l'engagement de tout notre personnel et de la confiance de nos clients et de nos actionnaires

**Ils jouent un rôle essentiel dans notre succès**



# NOTRE RAISON D'ÊTRE EST D'ALIGNER NOTRE STRATÉGIE AVEC LES ATTENTES ENVIRONNEMENTALE DE NOS CLIENTS POUR UN MEILLEUR AVENIR



*“À la pointe d'une aviation européenne plus responsable, nous rapprochons les peuples pour construire le monde de demain”*

# NOS ATOUTS SONT AU SERVICE DE NOS ACTIVITÉS ET NOUS PERMETTENT DE METTRE EN ŒUVRE LA STRATÉGIE D'AIR FRANCE-KLM

78 000

**Professionnels  
passionnés**



Trois  
**Marques puissantes**



De puissants  
**Partenariats**



Des  
réseaux  
**Étendus et  
complémentaires**



Des initiatives et des  
engagements importants  
en matière de  
**Durabilité**






NOUS AVONS TENU NOS  
ENGAGEMENTS

# LORS DE NOTRE DERNIER 'INVESTOR DAY' EN 2019, NOUS AVIONS ANNONCÉ LES INITIATIVES SUIVANTES COMME PRINCIPALES PRIORITÉS

## Principales initiatives en cours

### Baisse du coût unitaire

Contrats sociaux plus flexibles	Air France	Transavia
Flotte simplifiée	Air France	KLM
Nouvelle génération d'avions	Air France	KLM
Réseau domestique plus efficient	Air France	
Utilisation avion accrue	Air France	
Transformation opérationnelle	Air France	KLM
Simplification de l'organisation et des processus	Air France	KLM
Synergies Groupe additionnelles	Groupe	



### Croissance du revenu unitaire

Stratégie marque clarifiée	Air France	
Configuration intérieure optimisée et harmonisation des produits	Air France	KLM
Réseau et taille avion optimisés	Air France	KLM
Positionnement marché recentré	Air France	
Stratégie Orly redéfinie	Air France	Transavia
Personnalisation & Recettes annexes	Groupe	
Croissance de Transavia	Transavia	
Flying Blue	Groupe	
E&M et Cargo	Air France	KLM



# NOUS AVONS RÉUSSI À TENIR CES PROMESSES (1/2)

## Réduire le coût unitaire

Contrats sociaux plus flexibles	Air France	Transavia
Flotte simplifiée	Air France	KLM
Avions de nouvelle génération	Air France	KLM
Réseau domestique plus efficient	Air France	
Utilisation avion accrue	Air France	
Transformation opérationnelle	Air France	KLM
Organisation et processus simplifiés	Air France	KLM
Synergies Groupe additionnelles	Group	

Statut	Réalisations depuis 2019
✓	Des relations sociales <b>pacifiées</b>
✓	Passage de <b>12 à 6 familles d'avions</b> d'ici 2030
✓	De <b>5 à 21% d'avions de nouvelle génération</b> en 2023
✓	<b>Restructuration du réseau domestique</b> du groupe AF
✓	<b>+4% d'utilisation</b> de la flotte long-courrier vs 2019
✓	<b>3 mds€ de bénéfices structurels</b> liés aux initiatives de transformation en 2024
✓	

# NOUS AVONS RÉUSSI À TENIR CES PROMESSES (2/2)

## Augmenter le revenu unitaire

Stratégie de marque clarifiée	Air France
Configuration cabine optimisée et harmonisation des produits	Air France KLM
Réseau et taille avion optimisés	Air France KLM
Positionnement de marché recentré	Air France
Stratégie Orly redéfinie	Air France Transavia
Personnalisation et Recettes annexes	Group
Croissance de Transavia	Transavia
Flying Blue	Group
E&M et Cargo	Air France KLM

Statut	Réalisations depuis 2019
✓	Portefeuille simplifié : <b>Air France, KLM et Transavia</b>
✓	Des cabines <b>optimisées</b> ; des produits <b>améliorés et harmonisés</b>
✓	<b>Optimisation de la capacité</b> (ex. sortie anticipée des A380, arrivée des A220) afin d'optimiser l'utilisation du réseau et des créneaux
✓	De <b>la 23<sup>ème</sup></b> à <b>la 7<sup>ème</sup></b> place au classement Skytrax
✓	<b>Paris-CDG</b> , base principale d'Air France ; <b>Paris-Orly</b> , base principale de Transavia
✓	<b>+38%</b> de rev. auxiliaires, à presque <b>1,5 mds€</b> en 2023
✓	De <b>80</b> à <b>116</b> avions en 2023
✓	<b>+32%</b> de rev. des partenaires <b>Flying Blue</b> (2022 vs 2019)
✓	Stratégie clarifiée et partenariats clés identifiés

# NOUS NOUS SOMMES ENGAGÉS AVEC SUCCÈS SUR LA VOIE D'UNE CROISSANCE PLUS DURABLE



Des bases consolidées  
Un modèle opérationnel simplifié et optimisé



Des relations sociales apaisées  
Nos valeurs: Confiance, Respect, Transparence, Confidentialité



Destination Sustainability  
Des réalisations et des engagements de premier plan dans l'industrie



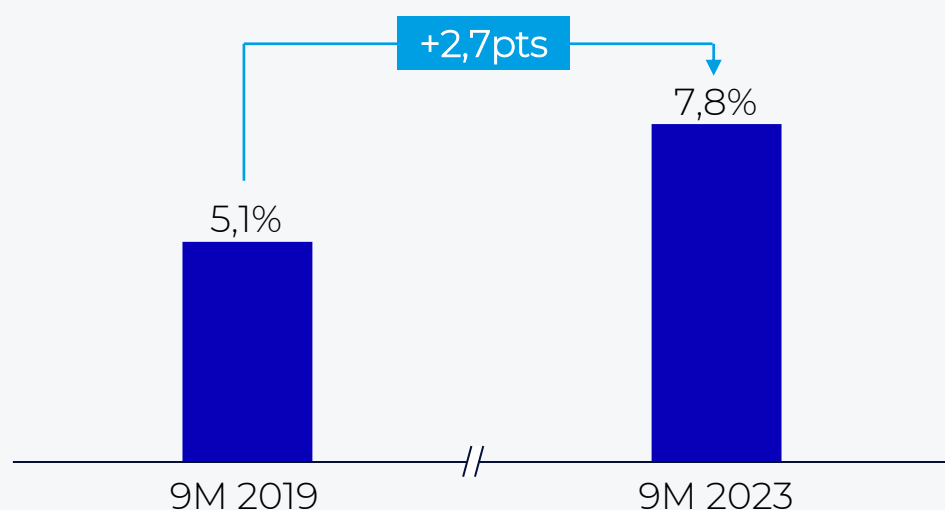
Une transformation continue  
Des résultats probants et des réductions de coûts significatives

# AIR FRANCE-KLM A PRIS DES MESURES STRUCTURELLES IMPORTANTES POUR SE POSITIONNER EN TANT QUE LEADER

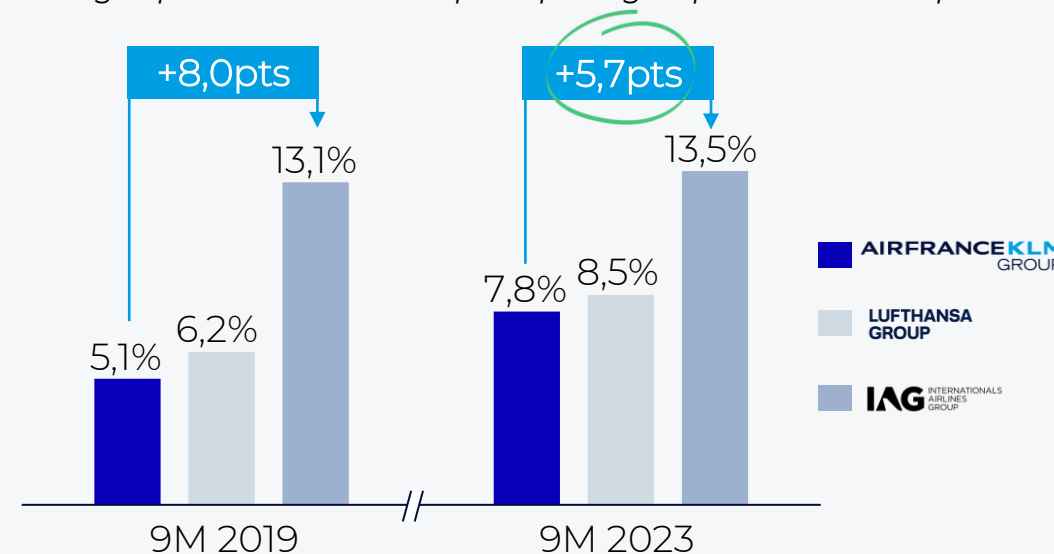
De solides progrès réalisés en 4 ans...

... qui ont permis de réduire l'écart de rentabilité

Marge opérationnelle d'Air France-KLM<sup>1</sup>



Marge opérationnelle<sup>1</sup> des 3 principaux groupes aériens européens



**Nous devons poursuivre l'amélioration de notre compétitivité**  
pour atteindre nos objectifs à moyen terme et nous maintenir  
au niveau de nos principaux pairs européens

1) Avant éléments exceptionnels



# NOTRE AMBITION STRATÉGIQUE

# NOUS CONTINUONS D’AFFINER NOTRE STRATÉGIE DE 2019

## Nos fondements

**DE SOLIDES ATOUTS À  
VALORISER**



**UN BILAN FINANCIER  
POST-COVID  
RESTAURÉ**



**UNE  
TRANSFORMATION  
DÉJÀ BIEN ENGAGÉE  
A L’ECHELLE DU  
GROUPE**

## Notre feuille de route stratégique



Améliorer notre position sur le marché et renforcer nos modèles d'affaires



Accroître notre rentabilité pour rejoindre le peloton de tête européen



Maximiser la satisfaction des clients et renforcer la valeur de nos marques



Accroître l'engagement et la satisfaction de nos employés



Être pionnier en matière d'aviation durable



Tirer parti de la technologie, de l'innovation et des données

# NOTRE FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE SE TRADUIRA PAR DES PERSPECTIVES FINANCIÈRES AMBITIEUSES POUR LA PÉRIODE 2026-2028

**Marge  
opérationnelle**

**Supérieure à 8%**



**Cash-flow libre  
d'exploitation ajusté**

**Significativement  
positif**



**Coût unitaire<sup>1</sup>**

**Réduction**



**Levier  
d'endettement**

**Investment grade**



1) A prix du carburant constant, y compris CAD, à taux de change constant et hors coût du système d'échange de quotas d'émission (ETS)

# COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE AIR FRANCE-KLM



Benjamin Smith  
DG  
Air France-KLM



Anne Rigail  
DG  
Air-France



Marjan Rintel  
DG  
KLM



Steven Zaat  
CFO  
Air France-KLM



Angus Clarke  
CCO  
Air France-KLM



Henri de Peyrelongue  
Marketing  
Air France-KLM<sup>1</sup>



Anne Brachet  
E&M  
Air France-KLM



Adriaan Den Heijer  
Cargo  
Air France-KLM



Oltion Carkaxhija  
Stratégie &  
Transformation  
Air France-KLM<sup>2</sup>



Constance Thio  
RH & RSE  
Air France-KLM



Pierre-Olivier Bandet  
IT  
Air France-KLM



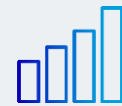
Alexandre Boissy  
Secrétaire Général  
Air France-KLM

1) Comprend  
Flying Blue  
2) A compter du  
1er Janvier, 2024





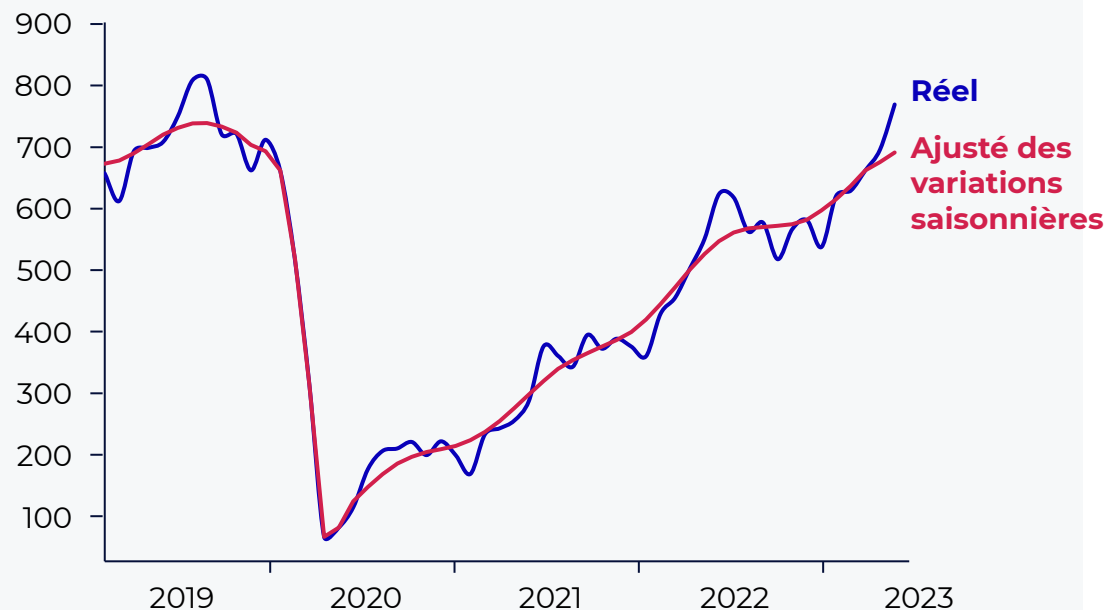
# RENFORCER NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES POUR ASSURER NOTRE SUCCÈS



# DES MUTATIONS STRUCTURELLES APPELLENT À UNE ÉVOLUTION DE NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES

## Le trafic passagers dépassera les niveaux de 2019 début 2024

Passagers aériens mondiaux (RPKs), en milliards par mois, IATA



## Une demande confrontée à l'évolution du marché



**L'enjeu environnemental** réaffirmé comme un principe fondamental



**Des facteurs de croissance structurels** malgré un contexte sanitaire, géopolitique et économique sous tension



**Une nouvelle prise de conscience et des modifications de comportement** des passagers

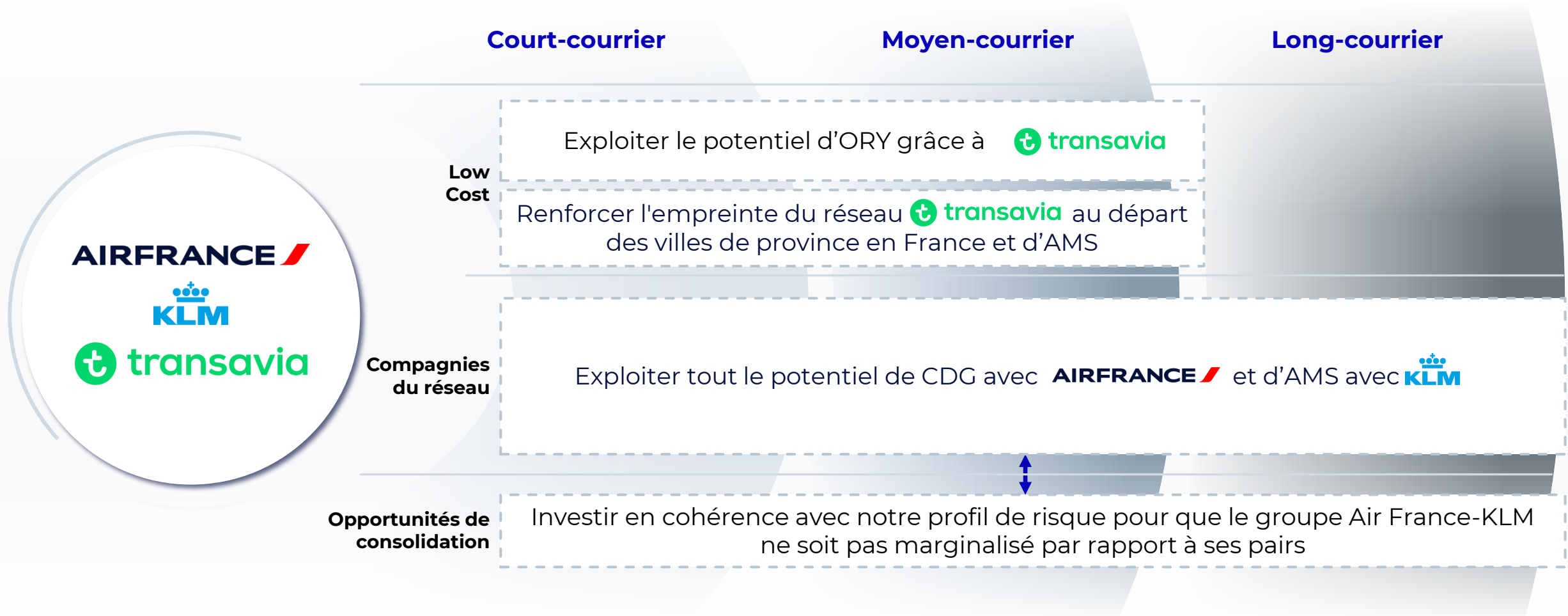


**Une concurrence accrue** sur les réseaux moyen et long-courriers



**Un risque de distorsion de la concurrence** en raison d'une réglementation croissante

# RÉSEAU : LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT FUTUR DES MARQUES DU GROUPE AIR FRANCE-KLM



# ENSEMBLE, AIR FRANCE, KLM ET TRANSAVIA OFFRENT AUX VOYAGEURS L'UN DES RÉSEAUX LES PLUS ÉTENDUS ET DIVERSIFIÉS AU MONDE

AIRFRANCE depuis CDG



KLM depuis AMS



transavia depuis ORY



transavia depuis AMS



181  
Destinations Air France depuis CDG

144  
Destinations KLM depuis AMS

114  
Destinations Transavia depuis ORY  
et AMS

# LONG-COURRIER : RENFORCER NOTRE RÉSEAU MONDIAL ET DIVERSIFIÉ, PARMIS LES MEILLEURS DU SECTEUR

**AIRFRANCE** 

Se concentrer sur les marchés où notre offre génère de la valeur



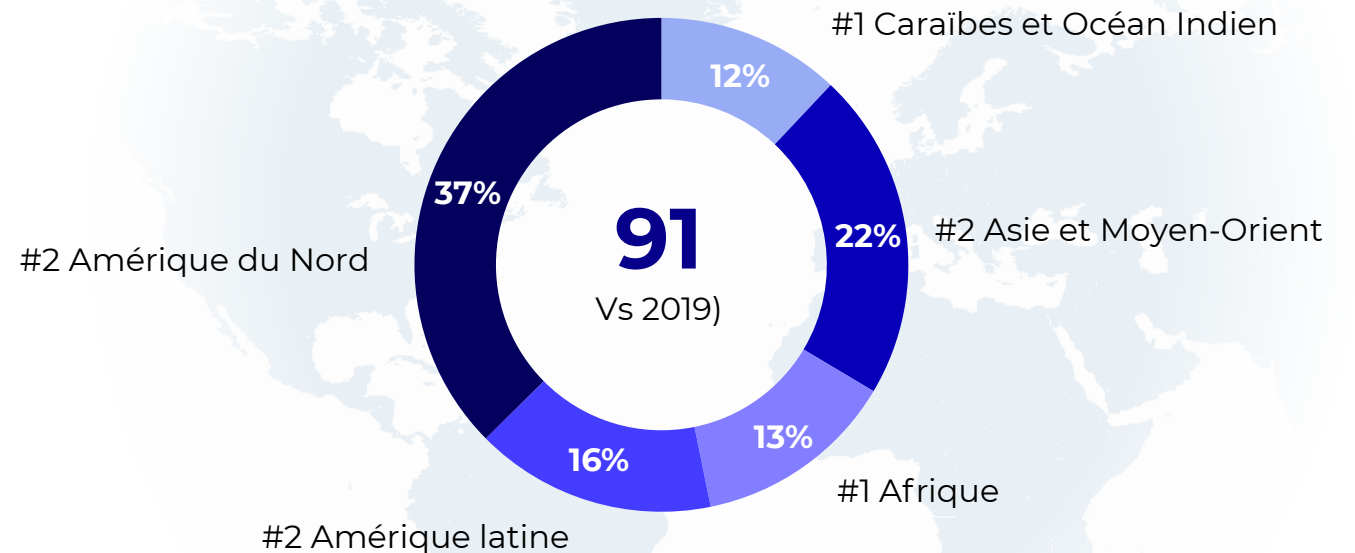
**Capacité (en SKO) d'Air France-KLM au T3 2023**  
Classement comparé à IAG et Lufthansa Group



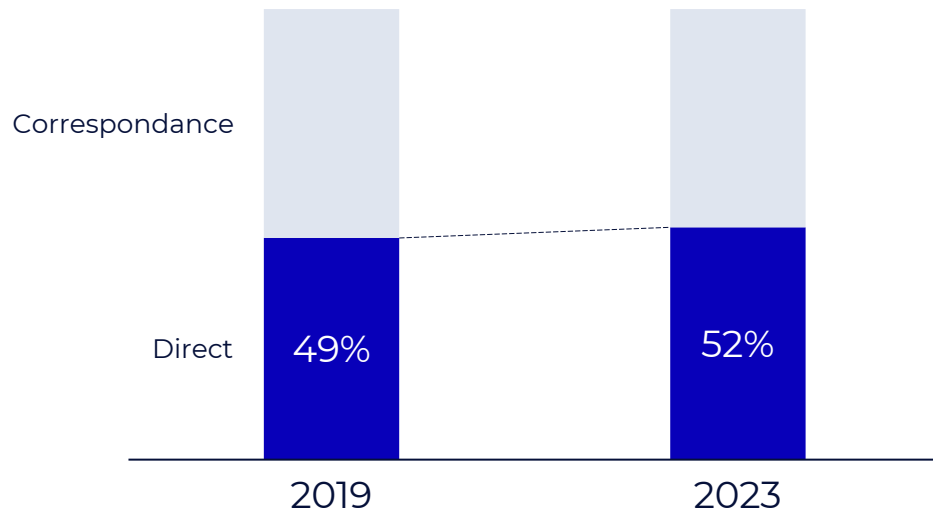
**Réseau diversifié**  
résilient et flexible



**Leader sur**  
Sur les destinations  
clés depuis et vers nos bases



# FOCUS AÉROPORT PARIS-CDG: LE MIX TRAFIC A ÉTÉ OPTIMISÉ CONFORMÉMENT AUX PRÉVISIONS



+3pts d'augmentation du trafic direct



+3pts de part de marché premium



# COURT ET MOYEN-COURRIER : TRANSFORMER LE RÉSEAU DOMESTIQUE DÉFICITAIRE POUR L'ADAPTER À LA NOUVELLE RÉALITÉ DU MARCHÉ

## Moyen-courrier



**Maintenir** une forte contribution au long-courrier

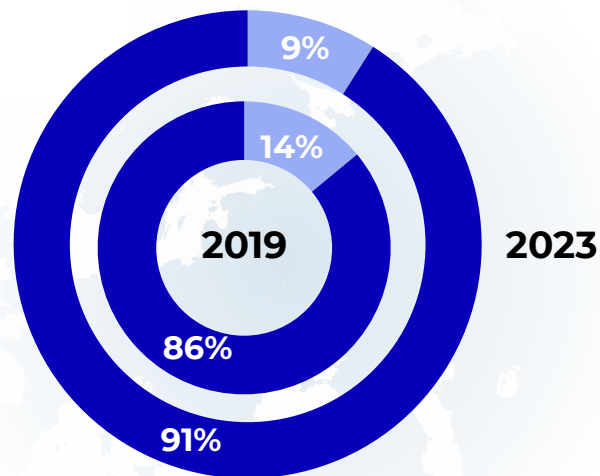


**Capter** le potentiel de la flotte d'avions de nouvelle génération



**Rationaliser** dans un contexte en pleine évolution

## Capacité (en SKO) court et moyen-courrier d'Air France-KLM



■ Domestique et moyen-courrier  
■ International

## Réseau Domestique France



**S'adapter** aux nouveaux comportements des passagers



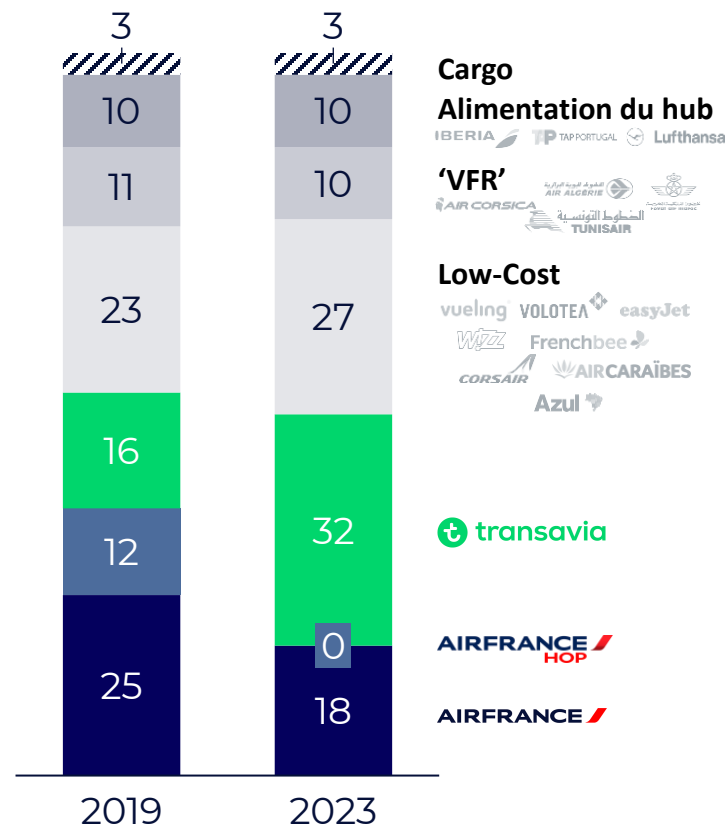
**Maintenir** une alimentation adéquate du long-courrier



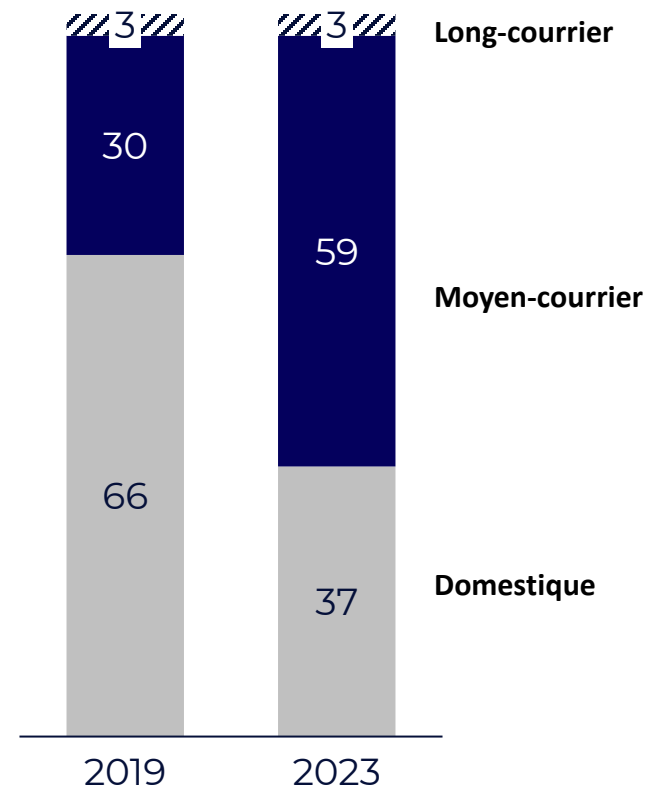
**Recentrer** les opérations parisiennes d'Air France à CDG

# FOCUS AÉROPORT PARIS-ORY : UNE STRATÉGIE ADAPTÉE POUR CAPTER UN DEMANDE SENSIBLE AU PRIX ET UN RÉSEAU À FORTE VALEUR AJOUTÉE

Répartition des créneaux  
2019-23 à Paris-Orly



Répartition des destinations du  
Groupe Air France depuis Paris-Orly



A Orly, la plupart de nos concurrents utilisent un modèle optimisé pour le point à point ('VFR' ou low-cost)

Cette tendance s'est encore accélérée avec l'essor du transport ferroviaire et de la vidéoconférence



Le modèle économique de **transavia** est donc parfaitement adapté à la demande loisir et business à Orly, qui est sensible aux prix



# ADAPTER ET ASSURER L'AVENIR DU RÉSEAU DOMESTIQUE D'AIR FRANCE AU DÉPART DE PARIS, AVEC UN MODÈLE D'EXPLOITATION SIMPLIFIÉ

## Marché domestique français depuis Orly

Marché structurellement déficitaire pour Air France et **en cours de restructuration**

**Effet positif mais insuffisant depuis 2019 :** perte de marge opérationnelle prévue d'environ 80 millions d'euros en 2023 sur les lignes « Navette »

Nous répondons à une **demande qui évolue rapidement** avec une **offre plus claire**



**AIRFRANCE** /

à Paris-CDG

**transavia**

à Paris-Orly

## Groupe Air France à l'Eté 2026

Paris-CDG ●



● Paris-Orly

**AIRFRANCE** /

**CDG**

Hub mondial d'Air France<sup>1</sup>,

**transavia**

**ORY**

Base principale de Transavia, pour le court et moyen-courrier

Exception pour la JV entre Air France et Air Corsica, qui opérerait à partir d'Orly pour la prochaine DSP (Délégation de Service Public) Corse sous réserve de son attribution au groupement par l'OTC

# TRANSAVIA EST LE CATALYSEUR DE LA TRANSFORMATION DU RÉSEAU MOYEN-COURRIER À L'ÉCHELLE DU GROUPE

## Compléter l'offre traditionnelle d'Air France-KLM avec une compagnie low-cost

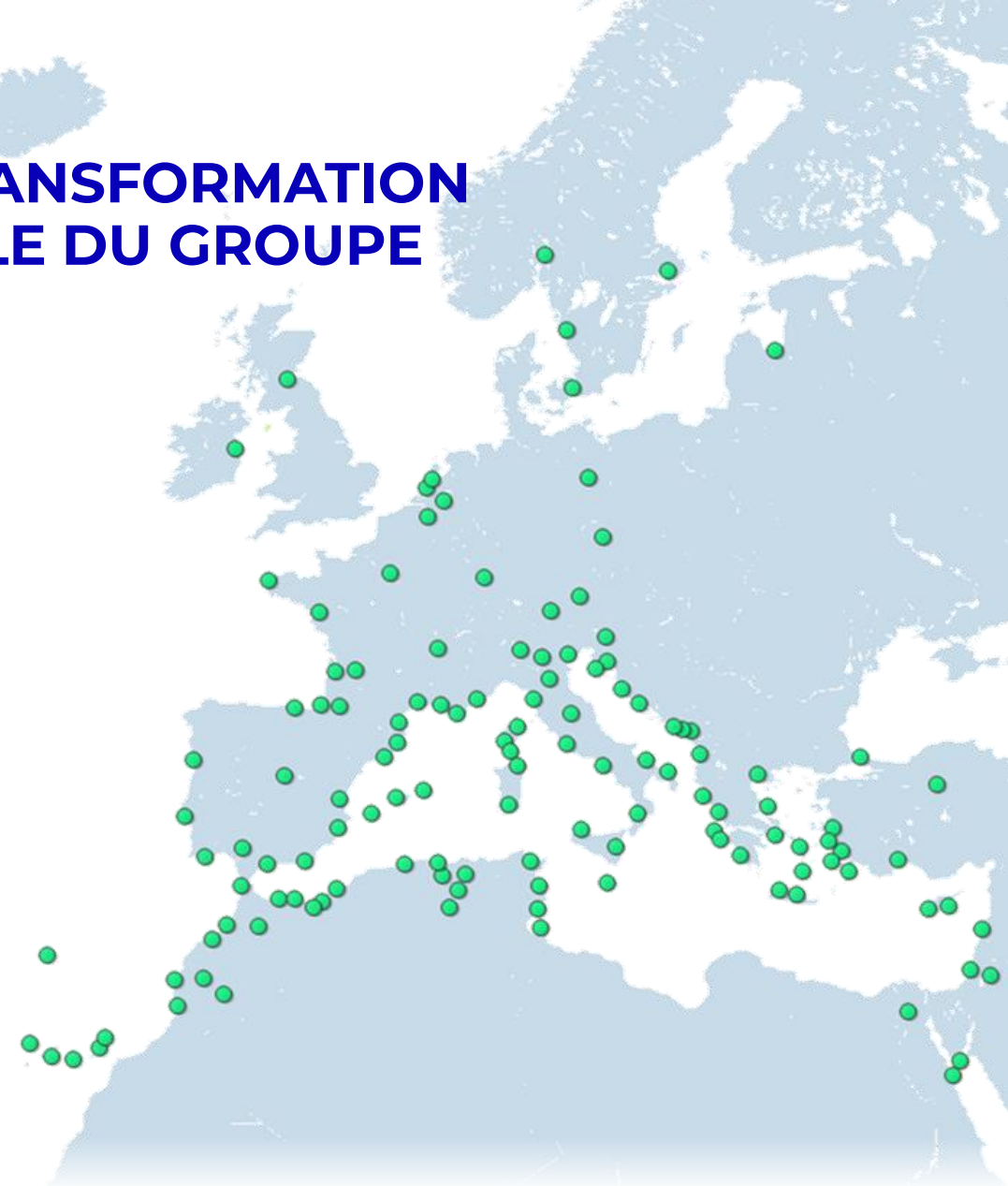
En ligne avec l'environnement concurrentiel moyen-courrier et l'évolution des comportements des passagers

## Gérer la phase de transition

Pour sécuriser les transferts de créneaux, intégrer les nouveaux A320/A321neo et maîtriser les coûts de transition

## Générer une croissance rentable

En exploitant l'agilité du réseau et les coûts unitaires compétitifs de Transavia



# EN FRANCE, TRANSAVIA EST IDÉALEMENT POSITIONNÉE POUR ASSURER UNE CROISSANCE RENTABLE AVEC UNE POSITION STRATÉGIQUE À ORLY

## Un portefeuille de créneaux stratégique à l'aéroport d'Orly



**25 millions de passagers**  
sur les 9 premiers mois de 2023 à ORY



≈**50% de créneaux à Orly** détenus par Air France-KLM dans un aéroport contraint (limite annuelle de créneaux à 250k)



**Ligne de métro 14** en 2024 pour un accès direct au centre de Paris

## Et des leviers majeurs à activer



**Flying Blue**, avec des Miles et XP crédités sur tous les tarifs et la reconnaissance des clients de premier rang à bord



**Les passagers d'affaires** bénéficient d'un produit dédié (**tarif max**), dans le cadre de contrats d'entreprise



**Flotte 100% famille A320neo** de dernière génération

## Pour devenir leader du marché low-cost à Paris-Orly

Top 15 destinations <sup>1</sup>	Compagnie #1	% Part de marché
Lisbonne	TAP PORTUGAL	53%  #2
Madrid	IBERIA	56%  #3
Porto	transavia	58%
Rome	vueling	41%  #3
Barcelone	vueling	84%  #2
Alger	AIR ALGERIE	48%  #2
Tunis	TUNISAIR	47%  #2
Casablanca	TUNISAIR	69%  #2
Marrakech	transavia	56%
Agadir	transavia	55%
Malaga	vueling	53%  #2
Palma de Mallorca	transavia	46%
Naples	easyJet	75%  #2
Djerba	transavia	79%
Valence	vueling	71%  #2

1) Sur les lignes exploitées par Transavia France, en sièges enregistrés, d'octobre 2022 à septembre 2023 - Source : OAG

# DANS UN CONTEXTE DE SLOTS CONTRAINTS, UNE STRATÉGIE DUALE POUR DOMINER LES MARCHÉS LOW-COST NÉERLANDAIS ET EUROPÉENS



Conserver sa position #1 LCC aux **Pays-Bas**, où les créneaux horaires sont limités

- Redimensionnement de la flotte avec les A321neos
- Prioriser les routes longues et explorer de nouveaux marchés
- Réduire l'impact de la saisonnalité



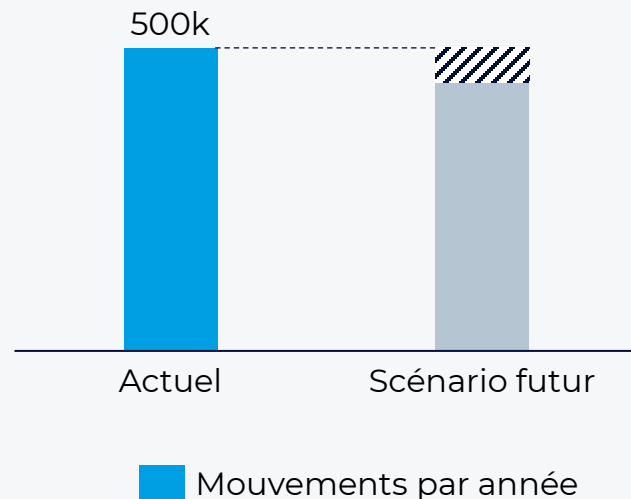
Explorer de **nouvelles bases** hors des Pays-Bas



# FOCUS AÉROPORT AMSTERDAM-AMS : PRENDRE EN COMPTE LA POTENTIELLE RÉDUCTION DE CAPACITÉ À L'AÉROPORT DE SCHIPHOL

## Approche équilibrée<sup>1</sup> liée aux nuisances sonores

Possible futur plafonnement des mouvements à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol



## Alternative proposée par KLM

Investissements dans de nouveaux avions plus propres et plus silencieux



Amélioration de la qualité de vie dans les environs de Schiphol

Vols optimisés et plus silencieux



**Le plan alternatif permet :**

- D'atteindre l'objectif du ministère en matière de réduction du bruit
- D'éviter un impact négatif d'un milliard d'euros pour la société néerlandaise

## Réduction de l'impact

Leviers disponibles si le plafonnement des mouvements était mis en œuvre



**Redimensionnement de la flotte**

A350-900 → A350-1000  
A320neo → A321neo  
E190 → E195-E2



**Portefeuille de créneaux**

Optimisation au sein du Groupe KLM



**Intermodalité**

- Partenariat actuel avec Thalys et Eurostar
- Poursuite du développement

1) Décision de la Commission européenne en attente

# CONSOLIDATION : DE POTENTIELLES ACQUISITIONS PAR AIR FRANCE-KLM BASÉES SUR LES SYNERGIES ET L'OPTIMISATION DES COÛTS D'INTÉGRATION



## Réseau

Effet de la présence sur le marché

Meilleure connectivité et stratégie de destinations

Renforcement de la présence dans les zones stratégiques



## Commercial

Partage des bonnes pratiques commerciales

Ventes croisées de produits et services

Avantages Flying Blue

Recettes auxiliaires non-aériennes (Holidays etc.)

Opportunités de croissance pour l'E&M et le Cargo



## Synergies sur les coûts

Economies d'échelle pour la flotte

Intégration des fonctions centrales

Harmonisation des systèmes support

Optimisation de la structure du capital

# AIR FRANCE-KLM VA INVESTIR DANS SAS VIA UNE PRISE DE PARTICIPATION AFIN DE METTRE EN PLACE UNE COOPÉRATION COMMERCIALE DANS LE CADRE DE SA STRATÉGIE DE CONSOLIDATION



**Air France-KLM prendrait une participation minoritaire de 19,9%** au capital social réorganisé de SAS AB



**Renforcement de l'empreinte du Groupe sur le marché scandinave à haute valeur ajoutée** en établissant une coopération commerciale



**Option pour Air France-KLM de devenir l'actionnaire majoritaire** après un minimum de deux ans<sup>1</sup>

Scandinavie, classée  
**4<sup>e</sup> PIB européen<sup>2</sup>**

La Scandinavie est le  
**5<sup>e</sup> point de ventes d'Air France-KLM<sup>2</sup>**

**SAS, 1<sup>e</sup>**  
Compagnie aérienne  
Scandinave<sup>3</sup> par passagers



- 1) L'investissement du consortium reste soumis à certaines conditions, notamment les performances financières de SAS et les autorisations réglementaires, y compris, mais sans s'y limiter, l'approbation de la restructuration par la Commission européenne, le tribunal américain chargé de superviser la réorganisation Chapitre 11 et, en ce qui concerne SAS AB, le tribunal suédois
- 2) Nombre de passagers, 12 mois d'octobre 2022 à septembre 2023.
- 3) La Scandinavie inclut le Danemark, la Suède et la Norvège.



## **ANGUS CLARKE**

Vice-Président Exécutif et Directeur Commercial  
d'Air France-KLM



# ALLIANCES : UN LEVIER ESSENTIEL POUR RENFORCER NOTRE PRÉSENCE MONDIALE ET AMÉLIORER NOTRE RENTABILITÉ



**59** Partenaires de partage de codes



**114** Accords interlignes



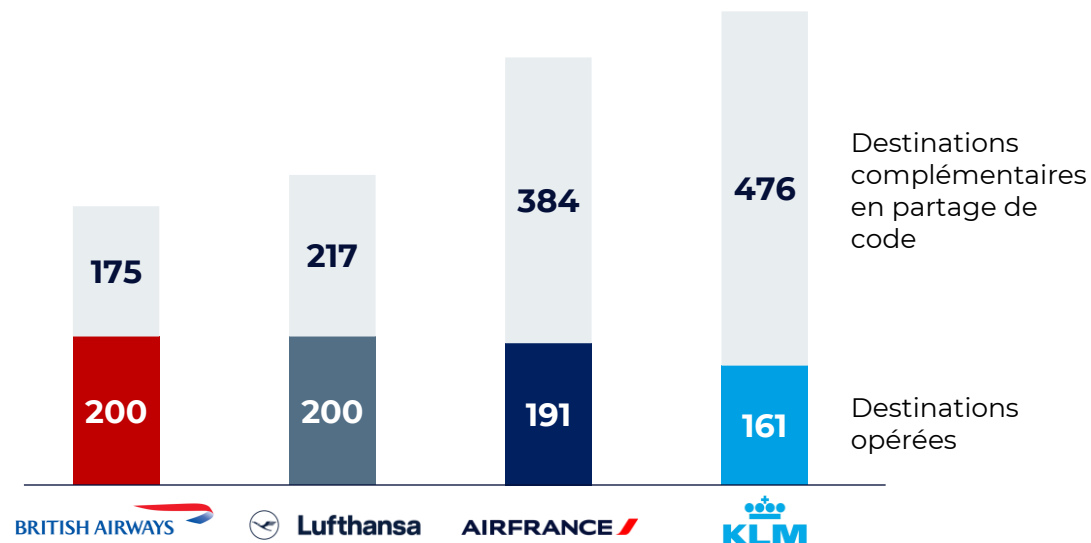
**6** Partenaires en co-entreprise



Alliance mondiale

~25% du revenu passagers d'Air France-KLM est vendu par ou en lien avec **un partenaire**

S'appuyer sur notre position de leader pour étendre la couverture du réseau



1) Juillet 2023, Groupe Air France et Groupe KLM

# UNE FORTE DYNAMIQUE ET UNE STRATÉGIE PROACTIVE POUR DÉVELOPPER D'AVANTAGE LE PORTEFEUILLE ET CRÉER DE LA VALEUR

Consolider notre position et dominer le lucratif trafic nord-américain

Renforcer le Brésil et l'Amérique du Sud grâce au partenariat stratégique avec GOL

S'étendre au Moyen-Orient grâce au partenariat stratégique avec Etihad

Développer notre présence en Asie via notre JV avec China Eastern et notre large portefeuille de partenaires

## Consolider

### AMÉRIQUE DU NORD



Accord étendu

JV relancée

## Développer

### ASIE PACIFIQUE



+7 autres partenaires code shares

## Étendre

### INDE ET MOYEN-ORIENT



Nouveau partenariat

## Optimiser

### AMÉRIQUE CENTRALE ET DU SUD

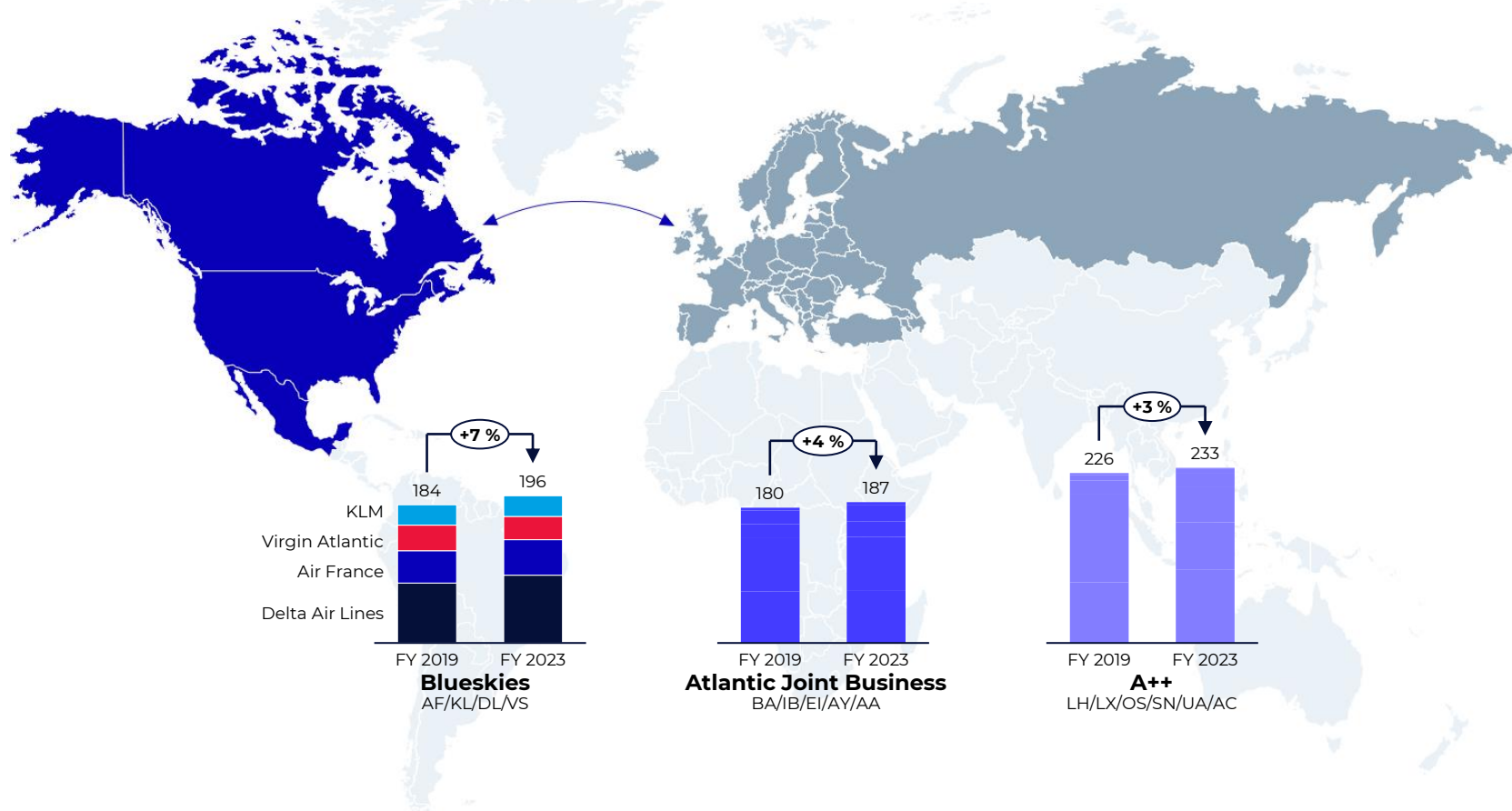


Partenariat exclusif renouvelé pour 10 ans

# NOTRE JV TRANSATLANTIQUE ET NOS ALLIANCES SONT IDÉALEMENT POSITIONNÉES POUR DOMINER LE MARCHÉ LE PLUS RENTABLE AU MONDE

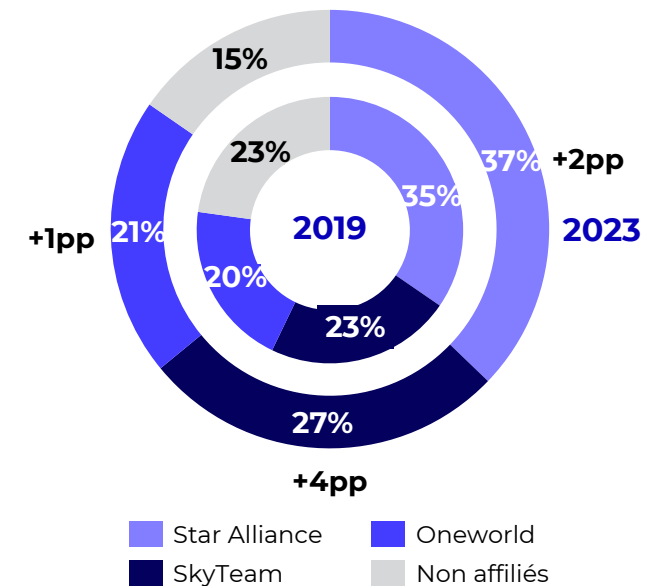
## Joint-ventures

Capacité Nord Atlantique (en SKO)

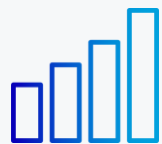


## Alliances

Capacité Nord Atlantique (en SKO)



# FLOTTE : NOTRE STRATÉGIE EST ESSENTIELLE POUR ATTEINDRE NOS OBJECTIFS EN MATIÈRE DE RÉSEAU, FINANCIERS ET ENVIRONNEMENTAUX



Une meilleure performance financière

Une empreinte carbone réduite



Une meilleure satisfaction client



# NOTRE STRATÉGIE DE FLOTTE CONTRIBUE FORTEMENT À NOTRE FEUILLE DE ROUTE ENVIRONNEMENTALE ET FINANCIÈRE



**60**

Commandes fermes (**famille A220**) pour :



**-10%**

Coûts unitaires<sup>1</sup>

**-20%**

Emissions de CO<sub>2</sub><sup>1</sup>



**100**

Commandes fermes (**famille A320neo**) pour :



**-10%**

Coûts unitaires<sup>1</sup>

**-15%**

Emissions de CO<sub>2</sub><sup>1</sup>



**99**

Commandes fermes (**famille A350<sup>2)</sup>** pour :



**-15%**

Coûts unitaires<sup>1</sup>

**-25%**

Emissions de CO<sub>2</sub><sup>1</sup>

% d'avions de nouvelle génération<sup>1</sup>

5%

2019

21%

2023

37%

2025

64%

2028

81%

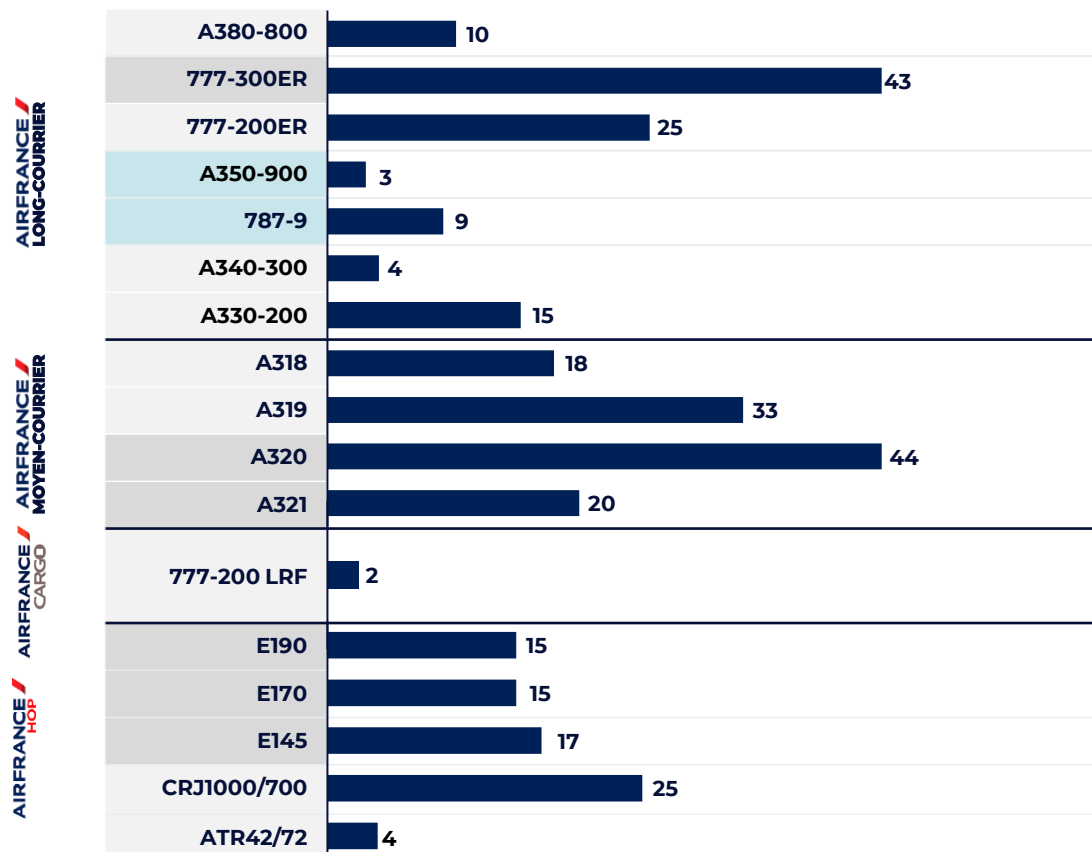
2030



1) Par rapport aux avions de la génération précédente.

2) Y compris les A350 tout-cargo.

# LE GROUPE AIR FRANCE POURSUIT SES EFFORTS DE SIMPLIFICATION DE LA FLOTTE, AVEC SEULEMENT 5 À 6 FAMILLES D'AVIONS D'ICI 2030



Fin 2019 – 11 familles d'avions

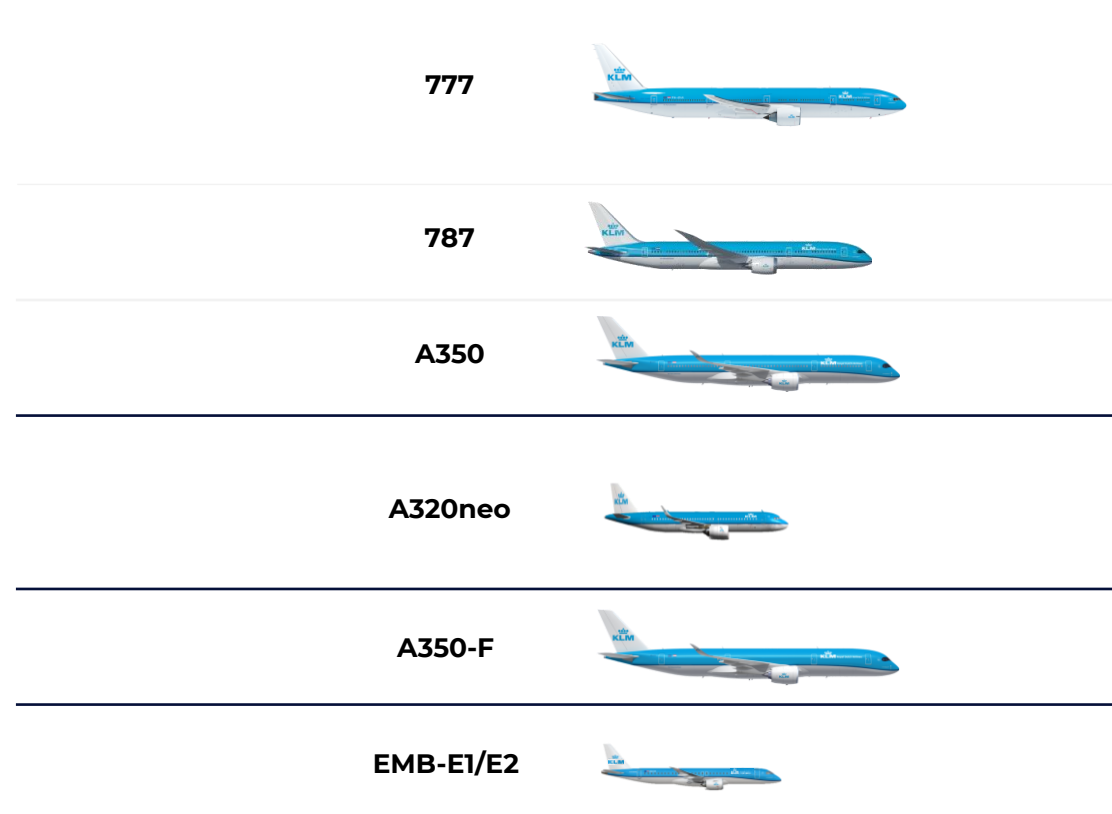
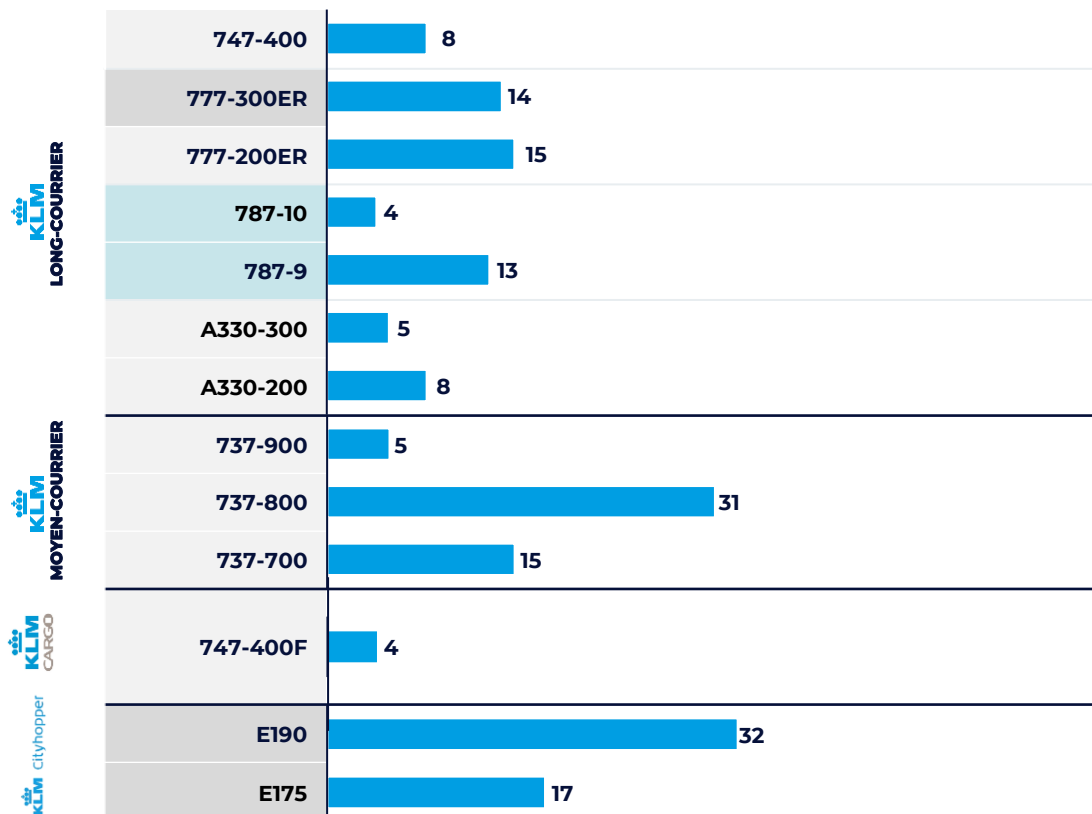
Cible potentielle fin 2030 – 5/6 familles d'avions

Avions de nouvelle génération

A confirmer ou identifié pour rempl.

Sortie de la flotte ou sortie programmée

# LE GROUPE KLM AUGMENTE LA TAILLE DE SES APPAREILS DANS UN CONTEXTE DE LIMITATION DES CRÉNEAUX HORAIRES



Fin 2019 – 6 familles d'avions

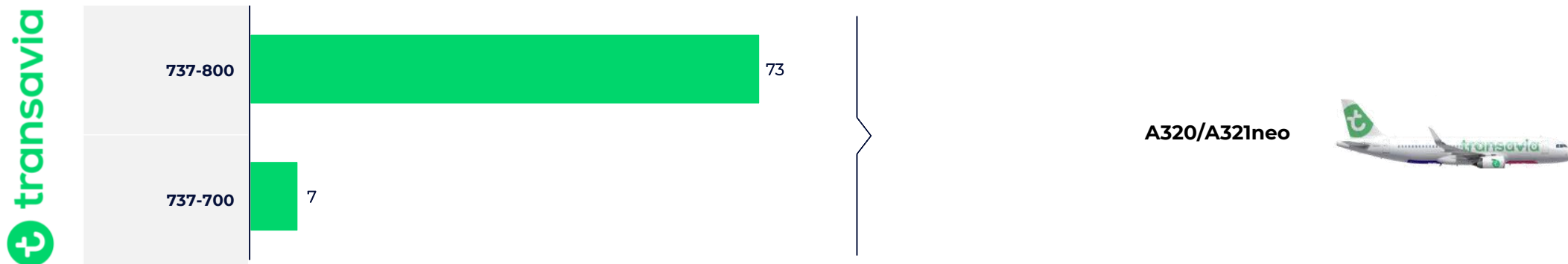
Cible potentielle fin 2030 – 5 familles d'avions

Avions de nouvelle génération

A confirmer ou identifié pour rempl.

Sorti de la flotte ou sortie programmée

# TRANSAVIA REMPLACE PROGRESSIVEMENT SA FLOTTE DE B737 PAR DES A320/A321NEO PLUS RENTABLES ET PLUS ÉCONOMES EN CARBURANT



Fin 2019 – 1 famille d'avions

Cible potentielle fin 2030 – 1 famille d'avions

Sortie de la flotte ou sortie programmée





**BENJAMIN SMITH**

Directeur Général  
Air France-KLM



**ANNE RIGAIL**

Directrice Générale  
Air France



**MARJAN RINTEL**

Directrice Générale  
KLM

# POURSUIVRE LA MISE EN ŒUVRE DE NOTRE PLAN DE TRANSFORMATION



# AIR FRANCE-KLM POURSUIT SES EFFORTS DE TRANSFORMATION

En actionnant les leviers clés...



**Simplification**



**Synergies**



**Initiatives  
relatives aux  
recettes**



**Réduction  
de coûts**

...par le biais d'une feuille de route ambitieuse...

700+

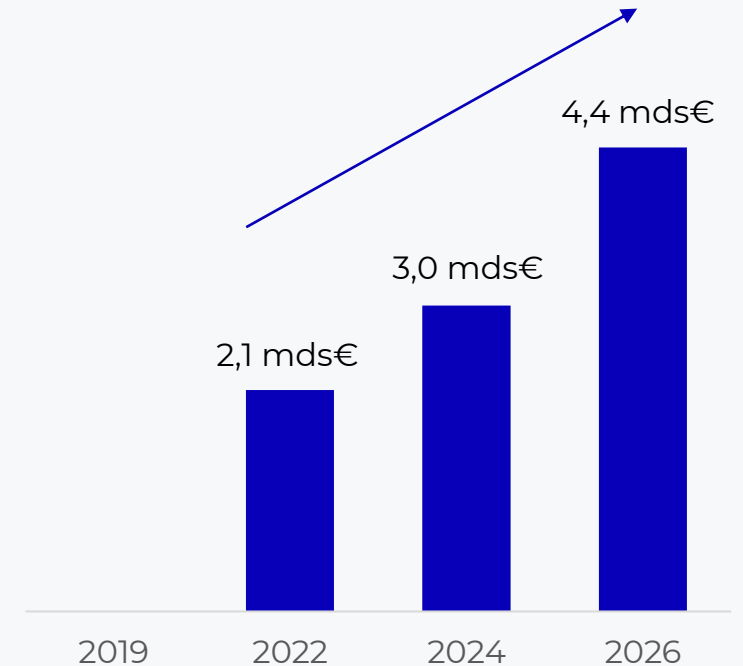
Initiatives et Projets

Dans

TOUTES

les activités

...pour obtenir des bénéfices structurels<sup>1</sup>



<sup>1</sup>) Les bénéfices structurels incluent les initiatives relatives aux recettes et tous les gains liés aux réductions de coûts, hors effets de l'inflation et accords collectifs et ajustés des évolutions de capacité.



**AIRFRANCE** 

**AIRFRANCE****KLM**  
GROUP

# AIR FRANCE A DÉJÀ RÉALISÉ PLUS DE 50% DE SON PLAN DE TRANSFORMATION

## Exemples de réalisations sur la période 2020-2023



### Optimisation du réseau

- Restructuration du réseau domestique (Orly et régions) et développement de Transavia France
- Intermodalité : renforcement du partenariat Air France-SNCF



### Revue des procédures et des organisations suite au plan de départ volontaire

- Transformation de l'organisation managériale des Opérations Sol
- Réorganisation des ateliers moteurs (projet Single Roof)



### Contrôle permanent des dépenses externes

- Synergies de Groupe : lancement d'appels d'offres communs pour les activités logistiques
- Mise en place d'un système de reporting dit "observatoire de l'inflation" dans le processus achats



### Externalisation ciblée d'activités transactionnelles ou non différentiates

- Modèle du « Business partner » / mise en œuvre de centres d'expertise
- Mise en place d'un centre de services partagés pour la Finance et les Achats

# AIR FRANCE POURSUIT SES EFFORTS DE TRANSFORMATION AVEC UNE FEUILLE DE ROUTE CLAIRE



## Simplification

- Optimisation de l'allocation des ressources clés
- Synergies et mutualisation
- Automatisation



## Optimisation des coûts

- Activités principales et secondaires
- Planification des opérations intégrées
- Discipline sur les dépenses externes
- Empreinte immobilière



## Recettes

- Nouveaux produits et services à marge élevée
- Suivi des clients et de la qualité du service



## Stratégie

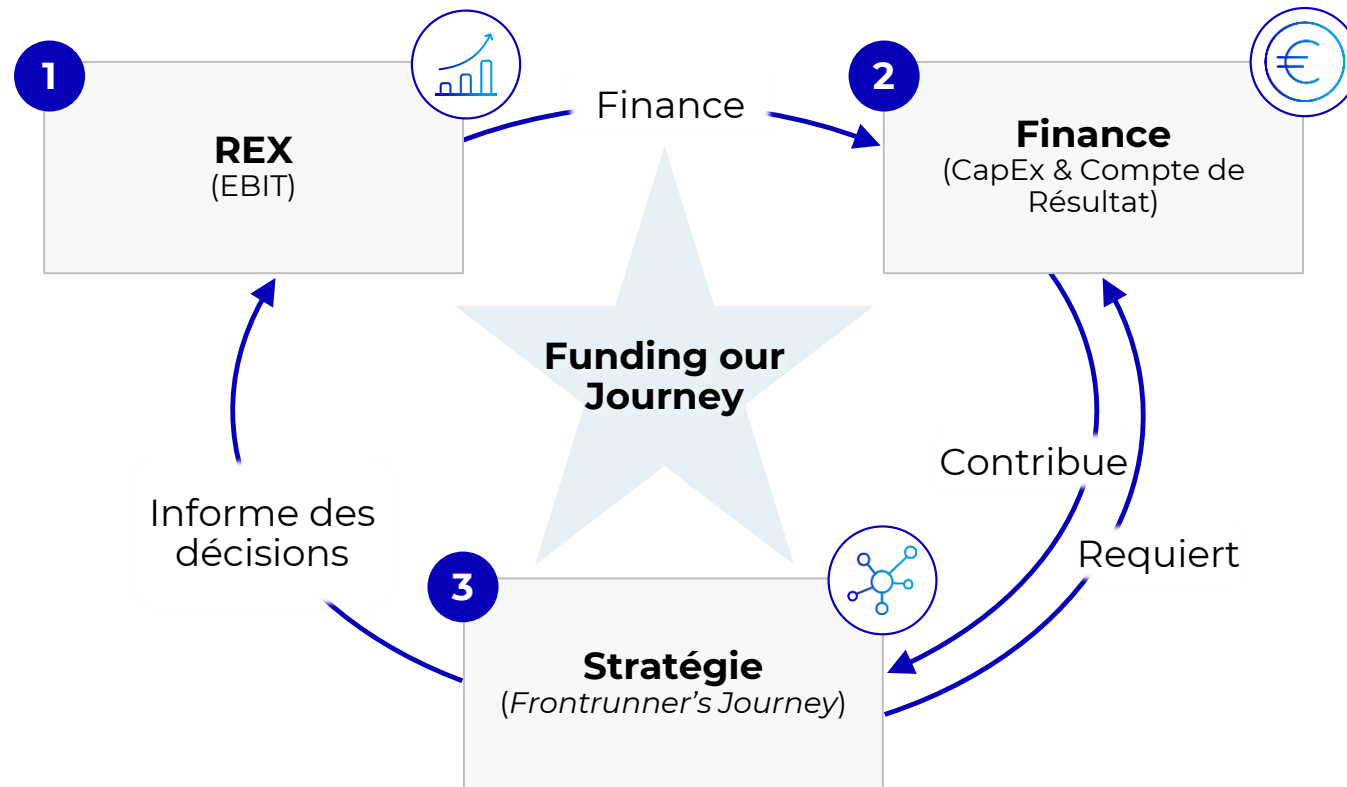
- Renouvellement de la flotte et densification des cabines
- Restructuration du réseau domestique





# 'FUNDING OUR JOURNEY' A POUR OBJECTIF DE CONCILIER PERFORMANCES OPÉRATIONNELLE, FINANCIÈRE ET AMBITIONS STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE

## Liens et interactions entre les 3 piliers...



## ...qui contribuent les uns aux autres

- 1 Les activités génèrent des revenus (REX) et des flux de trésorerie qui financent les CAPEX et rémunèrent les investisseurs**
- 2 Les investissements** permettent de mettre en œuvre la stratégie mais nécessitent également d'être **précisés et hiérarchisés**
- 3 Les programmes stratégiques** nécessitent des **CAPEX** et influencent le **fonctionnement de l'entreprise** (pour améliorer le REX)

# LA TRANSFORMATION DE KLM SE CONCENTRE SUR TROIS PRINCIPAUX SEGMENTS DE VALEUR



## Augmenter les revenus et l'utilisation

- Réduire le manque de personnel dans les opérations et l'E&M
- Améliorer l'état et la disponibilité de la flotte
- Améliorer la planification et les achats pour résoudre les problèmes d'approvisionnement



## Optimisation des coûts et de la productivité

- Réduire l'absentéisme
- Prioriser les activités principales par rapport aux activités secondaires
- Optimiser l'empreinte immobilière
- Améliorer la gestion des actifs moteurs



## Initiatives stratégiques

- Réduire les coûts de carburant grâce à des outils optimisés et des modèles d'IA
- Optimiser l'utilisation et la disponibilité de la flotte







# IMPLIQUER NOS COLLABORATEURS DANS LA TRAJECTOIRE DU GROUPE

**ANNE RIGAIL**

Directrice Générale  
Air France

**MARJAN RINTEL**

Directrice Générale  
KLM





**AIRFRANCE** 

**AIRFRANCE****KLM**  
GROUP

# LES PRIORITÉS D'AIR FRANCE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS



## Dialogue Social

Garantir les conditions d'un **dialogue social permanent**

- Ajustement des conventions collectives en cohérence avec le déploiement de notre stratégie



**26 accords signés en 2023**



## Satisfaction et engagement des employés

Soutenir **l'engagement des collaborateurs**

- Plans d'action locaux sur les conditions de travail
- Budget local pour encourager la proximité des équipes
- Fierté collective sur des événements transverses (90 ans, Paris 2024...)



**Taux de démission de 0,47% (2022)**



## Gestion des ressources

Mener à bien les plans de **recrutement** et tirer parti de la **gestion des talents**

- Diversification des recrutements pour les emplois en tension (mécaniciens, data)
- Programmes de reconversion et formations dédiées afin de résoudre certaines situations locales de sureffectifs
- Programme Jeunes Diplômés et "Next Gen"

**Forte attractivité de la marque employeur<sup>1</sup>**

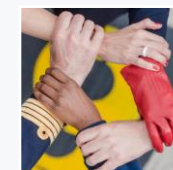
**#1** sur le secteur du transport  
**#3** tous secteurs confondus



## Diversité & inclusion

Garantir **l'égalité des conditions et des chances** à l'ensemble du personnel, en ligne avec nos engagements sociétaux

- Plans d'action pour les talents féminins
- Campagne contre le harcèlement et la discrimination
- Fort engagement sociétal



**46%** de personnel féminin / **39%** parmi les cadres

**6%** de personnel en situation de handicap

<sup>1</sup>) Classement des entreprises préférées 2022-2023 de "L'Etudiant"



# LES PRIORITÉS DE KLM POUR LE DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS



## Accords collectifs

- **Accords collectifs signés** pour une période de deux ans avec les PNC, les PNT et le personnel au sol
- Assurer à notre personnel **la stabilité et la clarté** pour leur avenir



## Satisfaction des employés

- Résultats de la 1<sup>ère</sup> **enquête auprès des salariés de KLM**

**Score d'engagement :**  
**79%** supérieur au *benchmark* mondial et fort dans toutes les divisions

**81%** **des collaborateurs se sentent heureux** dans leur travail



## Investir dans le lieu de travail

- **Equipements de manutention** dans les halls à bagages – actuellement à 50%, objectif 100% d'ici avril 2024
- Sur la voie d'une plus grande **automatisation des processus** grâce à des dispositifs de déchargement et à des robots
- **Électrification complète** des opérations au sol à l'aéroport de Schiphol



## Agir en faveur de la Diversité & de l'Inclusion

- Objectifs d'**égalité des genres** en place pour les années à venir
- KLM récompensé en tant qu'**Ambassadeur de la fierté au travail** et de l'inclusion des LGBTIQ+
- Poursuite des 'recrutements impartiaux' après un projet pilote réussi à l'E&M
- **Associations d'employés** représentant divers groupes





**BENJAMIN SMITH**

Directeur Général  
Air France-KLM



**ANNE RIGAIL**

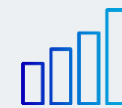
Directrice Générale  
Air France



**MARJAN RINTEL**

Directrice Générale  
KLM

**AMÉLIORER  
L'EXPÉRIENCE  
CLIENT ET  
RENFORCER LE  
POSITIONNEMENT  
DES MARQUES**



# UN PORTEFEUILLE COMPLET DE TROIS MARQUES RECONNUES, AVEC DES IDENTITÉS ET DES POSITIONNEMENTS UNIQUES

AIRFRANCE 



**Porter haut les couleurs  
de la France à travers le  
monde**

  
KLM



**Pionnier de l'aviation  
mondiale depuis 1919**

 transavia



**We Make Low Cost  
Feel Good**

*L'ORIENTATION CLIENT : UN ADN COMMUN*

# CHAQUE MARQUE S'ADRESSE À UN SEGMENT DE MARCHÉ BIEN DÉFINI, EN FONCTION DE LA DEMANDE DES PASSAGERS

## PORTEFEUILLE DE MARQUES UNIQUE

### LONG-COURRIER



AIRFRANCE //

### COURT ET MOYEN-COURRIER



KLM

transavia

Low-cost hybride, loisir et corporate transavia

flyingblue  
AIRFRANCE KLM

Clientèle loisirs sensible au prix

ECONOMY //  
Economy  
transavia holidays

Clientèle business sensible au prix

ECONOMY //  
Economy  
transavia max

Clientèle loisirs Premium

BUSINESS //  
PREMIUM ECONOMY //  
World Business Class  
Premium Comfort

Clientèle business Premium

BUSINESS //  
PREMIUM ECONOMY //  
World Business Class  
Premium Comfort

Clientèle Luxe

LA PREMIERE //

AIRFRANCE KLM  
GROUP



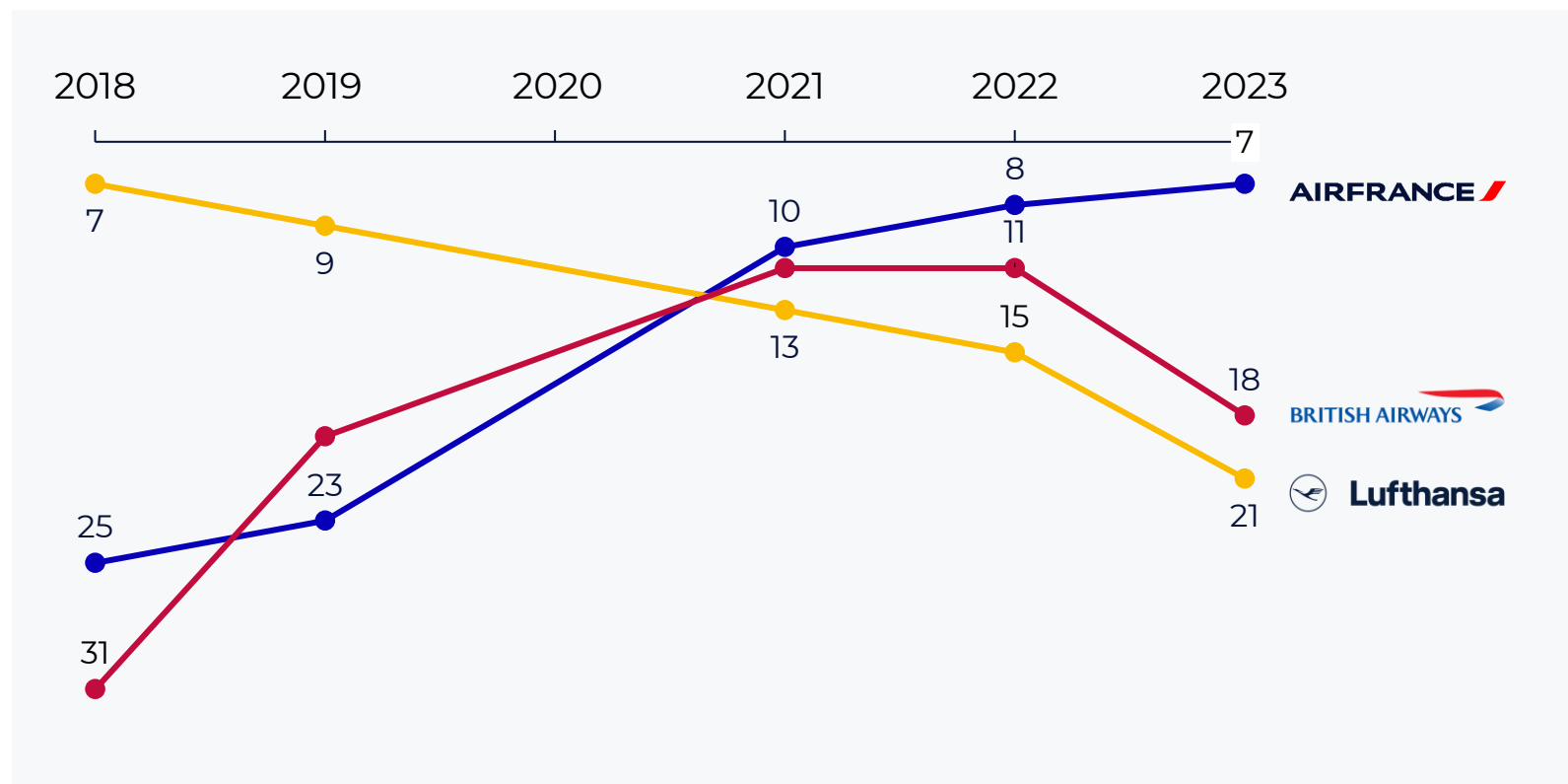


**AIRFRANCE** 

**AIRFRANCE****KLM**  
GROUP

# L'INVESTISSEMENT CONTINU DANS LA MARQUE ET L'EXPÉRIENCE CLIENT A PERMIS À AIR FRANCE DE S'IMPOSER COMME UN LEADER EUROPÉEN

## Classement Skytrax des compagnies aériennes mondiales



Pour la troisième année consécutive, Air France a été élue **meilleure compagnie aérienne d'Europe de l'Ouest**

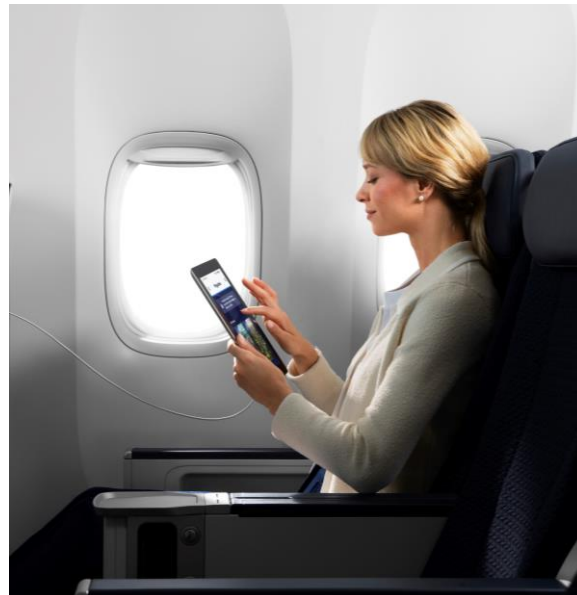
Avec **3 récompenses** pour

**LA PREMIERE**

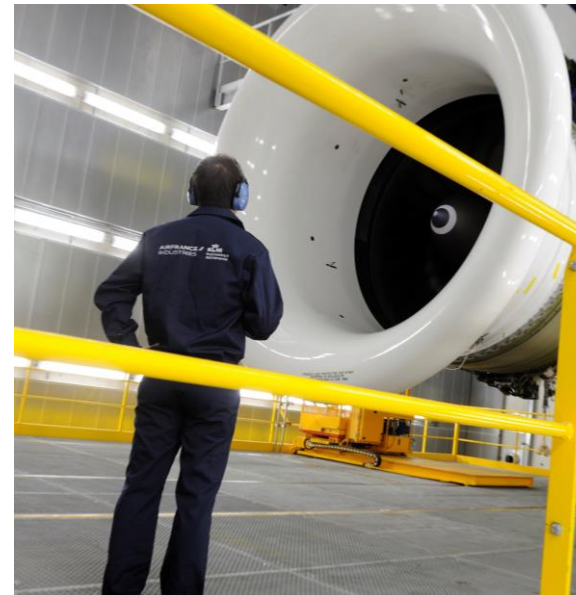
# AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE CLIENT D' AIRFRANCE À L'ÉCHELLE MONDIALE EST L'UNE DE NOS PRINCIPALES PRIORITÉS



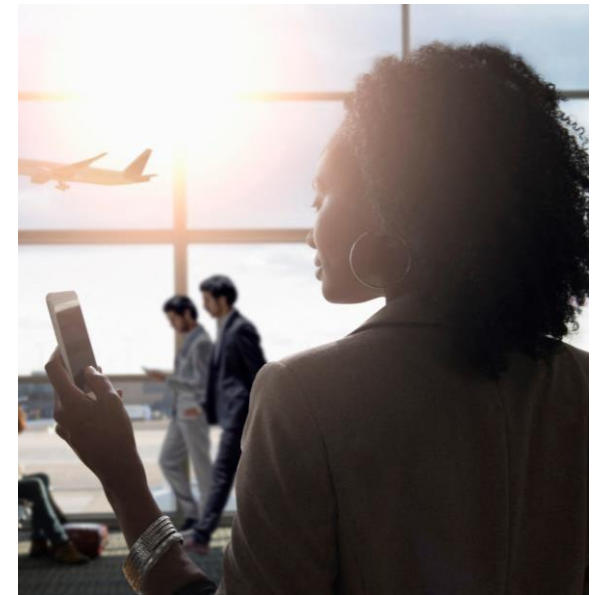
LA MARQUE



PREMIUMISATION



EXCELLENCE  
OPÉRATIONNELLE



INVESTIR POUR L'AVENIR

# TIRER PARTI DE LA MARQUE AIRFRANCE / POUR LA RENDRE ENCORE PLUS DÉSIRABLE

Renforcer la différenciation grâce à :



**Air France, un héritage français unique**

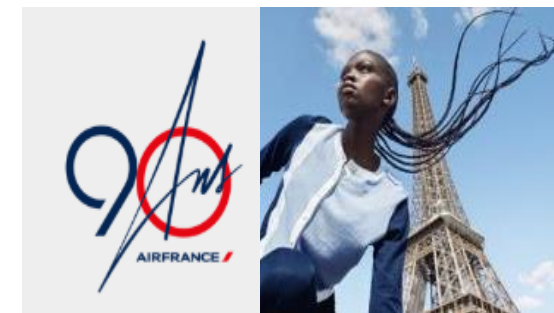


**Une expérience client haut de gamme**



AIRFRANCE /  
**ACT**<sup>1</sup>

**Des engagements et des actions en matière de développement durable à la pointe de l'industrie**



**Des communications symboliques : Célébration des 90 ans d'Air France et Jeux olympiques de Paris 2024**

1) Air France ACT est un programme soutenant la stratégie de réduction des émissions de CO2 d'Air France

## Un service récompensé

- Meilleur Première classe en Europe en 2023
- Meilleur salon de Première classe dans le monde en 2023
- Meilleure restauration à bord en Première classe dans le monde en 2023



## Une nouvelle ambition

- Une expérience sol plus exclusive
- Une nouvelle cabine avec 3 suites modulables et totalement privées
- Plus d'avions / plus de destinations à partir de 2025



# AIRFRANCE / AMÉLIORE SON PRODUIT AFIN DE POURSUIVRE SA MONTÉE EN GAMME DANS LES CABINES PREMIUM ET MAINTENIR LA COMPÉTITIVITÉ DE SA CLASSE ÉCONOMY

## L'expérience tout au long du voyage



### Modernisation des salons

- Restauration
- Confort
- Design



### Services partenaires

- Bagages porte à porte
- Conciergerie

## L'expérience cabine



LA PREMIERE /

Nouvelles cabines en 2024

BUSINESS /

Nouvelles cabines Affaire

PREMIUM ECONOMY /

Nouvelles cabines Premium Economy

## Les services à bord



Amélioration du Wi-Fi



Amélioration du divertissement à bord



Enrichissement de l'offre de restauration d'excellence à la française

# CONTINUER D'AMÉLIORER L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE ET L'EXPÉRIENCE CLIENT GLOBALE



Robustesse opérationnelle



## Mener à bien notre programme de vols

- Disponibilité des avions de réserve
- Chaîne d'approvisionnement
- Ressources en personnel navigant



## Renforcer notre ponctualité

- Élaboration du programme
- Ressources



## Assurer la fluidité du parcours client

- Sas « Parafe » supplémentaires à CDG et extension du nombre de pays éligibles
- Parcours de correspondances



## Préparer les Jeux olympiques et paralympiques de 2024

- Dimensionnement et ressources
- Processus d'acheminement des bagages
- Passagers à mobilité réduite

# METTRE L'ACCENT SUR UNE EXPÉRIENCE DE VOYAGE PLUS DURABLE, EN PHASE AVEC L'ÉVOLUTION DES BESOINS DES CLIENTS



Renouveler **la flotte**



Poursuivre le déploiement  
d'une **restauration responsable**



Promouvoir des  
**options SAF**



Garantir une **attitude  
bienveillante** à l'égard des  
clients ayant des besoins  
particuliers



Optimiser l'empreinte  
CO<sub>2</sub> **de nos opérations**



Intégrer les  
**évolutions sociétales**  
dans nos relations  
avec les clients



Développer  
**l'intermodalité**







# RENFORCER D'AVANTAGE LA MARQUE



104 ANS D'HISTOIRE  
NÉERLANDAISE



RAPPROCHER LES HOMMES



PIONNIER DANS L'AVIATION  
DURABLE

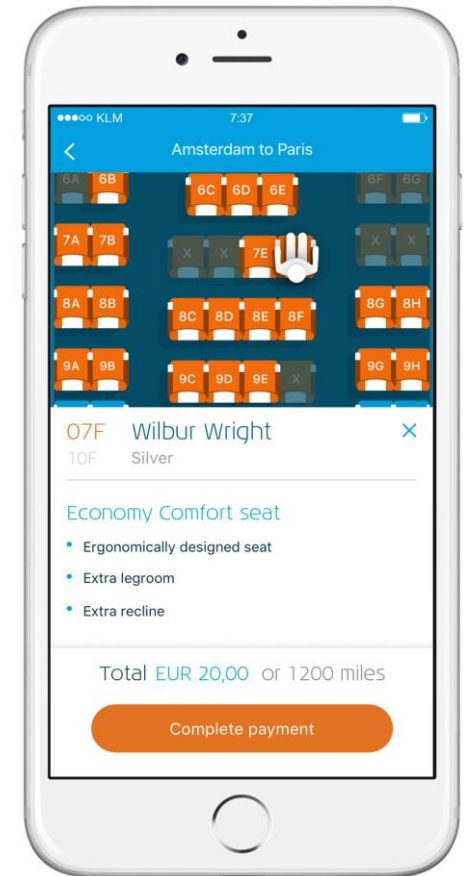
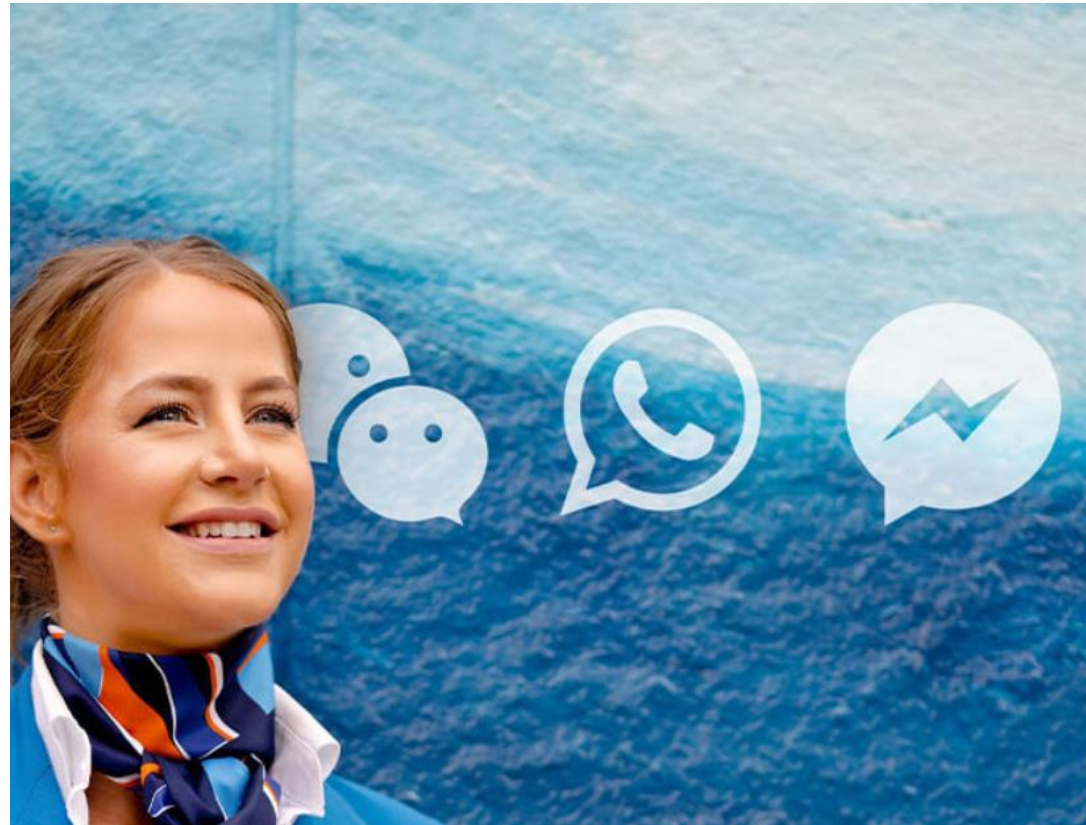
# AMÉLIORER LA RELATION CLIENT GRÂCE À L'UTILISATION DES DONNÉES ET DE L'IA



La digitalisation, les réseaux sociaux et l'expérience client font partie intégrante de la marque KLM



En utilisant l'intelligence artificielle, KLM rend les conversations avec ses clients encore plus opportunes, correctes et personnelles



# L'ACCENT EST MIS SUR L'AMÉLIORATION DE L'EXPÉRIENCE DES CLIENTS DE



**INVESTIR DANS LES  
PRODUITS & SERVICES**



**RETROUVER UNE STABILITÉ  
OPÉRATIONNELLE**



**RENFORCER D'AVANTAGE  
LE HUB DE SCHIPHOL**



**INVESTIR POUR L'AVENIR**

## CONTINUER D'INVESTIR DANS NOTRE PRODUIT À BORD...



**Renouvellement de la classe affaires** sur le Boeing 777 avec un accès direct aux couloirs et des portes pour plus d'intimité

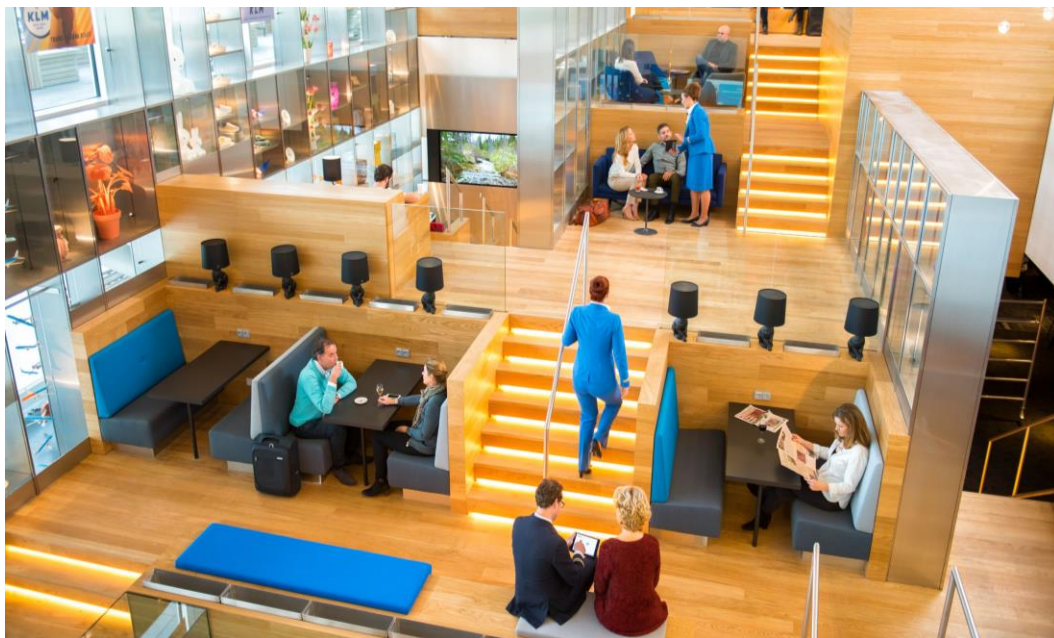


**Amélioration de la stabilité du Wi-Fi** et poursuite de son déploiement



**Poursuite du déploiement de la classe Premium confort** très bien accueilli par les clients

## ... ET DANS LES SALONS POUR LES CLIENTS



**Modernisation** des salons de la marque KLM avec des aménagements spécifiques **pour nos clients les plus fidèles**

# RÉTABLIR LA STABILITÉ OPÉRATIONNELLE ET EXPLOITER LE POTENTIEL DU HUB DE SCHIPHOL



Rosbustesse opérationnelle



## Mener à bien le programme de vols et rétablir le potentiel du réseau

- Disponibilité des avions de réserve
- Chaîne d'approvisionnement
- Ressources en personnel



## Travailler à l'excellence opérationnelle

- Garantir l'existence de ressources dans tous les départements opérationnels
- Conception rigoureuse des calendriers et des processus



Expérience passager



## Assurer le bon déroulement du voyage

- Communication claire et ponctuelle
- Améliorer les fonctionnalités en libre-service
- Nouveaux kiosques avec de meilleures fonctionnalités



## Renforcer l'expérience de transit à Schiphol

- Carte de correspondance courte pour assurer un transfert sans stress à Schiphol
- Informations sur le vol entrant

# INVESTIR DANS UN VOYAGE DURABLE ET INCLUSIF EST AU CŒUR DE NOTRE ADN ET DES ATTENTES DES PASSAGERS



Renouveler la flotte et développer les **options SAF**



Développer l'**intermodalité**



Développer la **restauration durable** et **réduire les déchets**



Attention particulière pour les **passagers ayant des besoins spécifiques**



**Neutralité des genres** dans les canaux numériques



(pre-order) A la carte





 transavia

**AIRFRANCE**KLM  
GROUP

# AVEC SON NOUVEAU RÉSEAU, TRANSAVIA ÉTEND SON OFFRE POUR RÉPONDRE AUX ATTENTES DE SA CLIENTÈLE ÉLARGIE

## Clientèle loisirs et VFR



Renforcer son positionnement sur **les destinations méditerranéennes** et développer **le réseau hivernal**



**Transavia Holidays**, pour augmenter la part du portefeuille loisirs



**Développer d'autres services auxiliaires** (bagages, sièges, etc.)

## Clientèle affaire



Répondre à la demande de la **clientèle affaire de Paris-Orly**



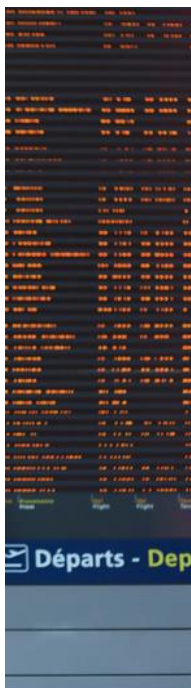
**Flying Blue** avec des Miles et XP crédités sur tous les tarifs



**Tarif MAX et produits dédiés** aux voyageurs d'affaires

Le développement d'une clientèle affaire à forte contribution conduira à un **modèle de revenus reposant sur deux piliers**

# AMÉLIORER LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE ET DE L'EXPÉRIENCE PASSAGERS DANS UN CONTEXTE DE CROISSANCE RAPIDE



Robustesse opérationnelle



## Organisation

- Investissement dans la planification et l'amélioration continue



## Croissance de la flotte

- Mise en service progressive des appareils de la famille A320neo à partir de 2023



## Robustesse

- Équipage, planification et réserve de flotte en cas de perturbations



Expérience passagers



## Cabine

- Déploiement de l'A320neo avec un nouveau design de cabine et de nouveaux sièges



## Expérience à bord

- Plateforme de divertissement à bord, restauration, ports USB



## Flying Blue

- Reconnaissance de la fidélité des membres de Flying Blue, en particulier des clients à forte contribution



"2<sup>ème</sup> meilleure compagnie aérienne low-cost en Europe en 2023«  
et "6<sup>ème</sup> dans le monde" par Skytrax



# CONTRIBUTION DE FLYING BLUE AU MODÈLE D'AFFAIRES



## HENRI DE PEYRELONGUE

Directeur Général Adjoint Marketing Air France-KLM

# FLYING BLUE EST UN DES PROGRAMMES DE FIDÉLITÉ LEADER EN EUROPE

**Flyingblue**  
AIRFRANCE / KLM

Le programme de fidélité des compagnies aériennes du groupe...

**AIRFRANCE**

**KLM**

**transavia**

... proposant plus de 40 compagnies aériennes partenaires...

dont

**DELTA**

virgin atlantic

**QANTAS**

**JAPAN AIRLINES**

中國東方航空  
CHINA EASTERN

الإتجاه  
ETIHAD  
AIRWAYS

**KOREAN AIR**

**AEROMEXICO**

... et un vaste réseau de partenaires non-aériens



Programme de fidélité européen avec le plus de partenaires de cartes co-marquées avec **13 cartes co-marquées**



**100+ partenaires commerciaux** à travers le monde

# SA BASE DE MEMBRES QUALIFIÉE ET EN CROISSANCE EST RÉPARTIE À TRAVERS LE MONDE



**22m**

de membres à travers le monde<sup>(1)</sup>



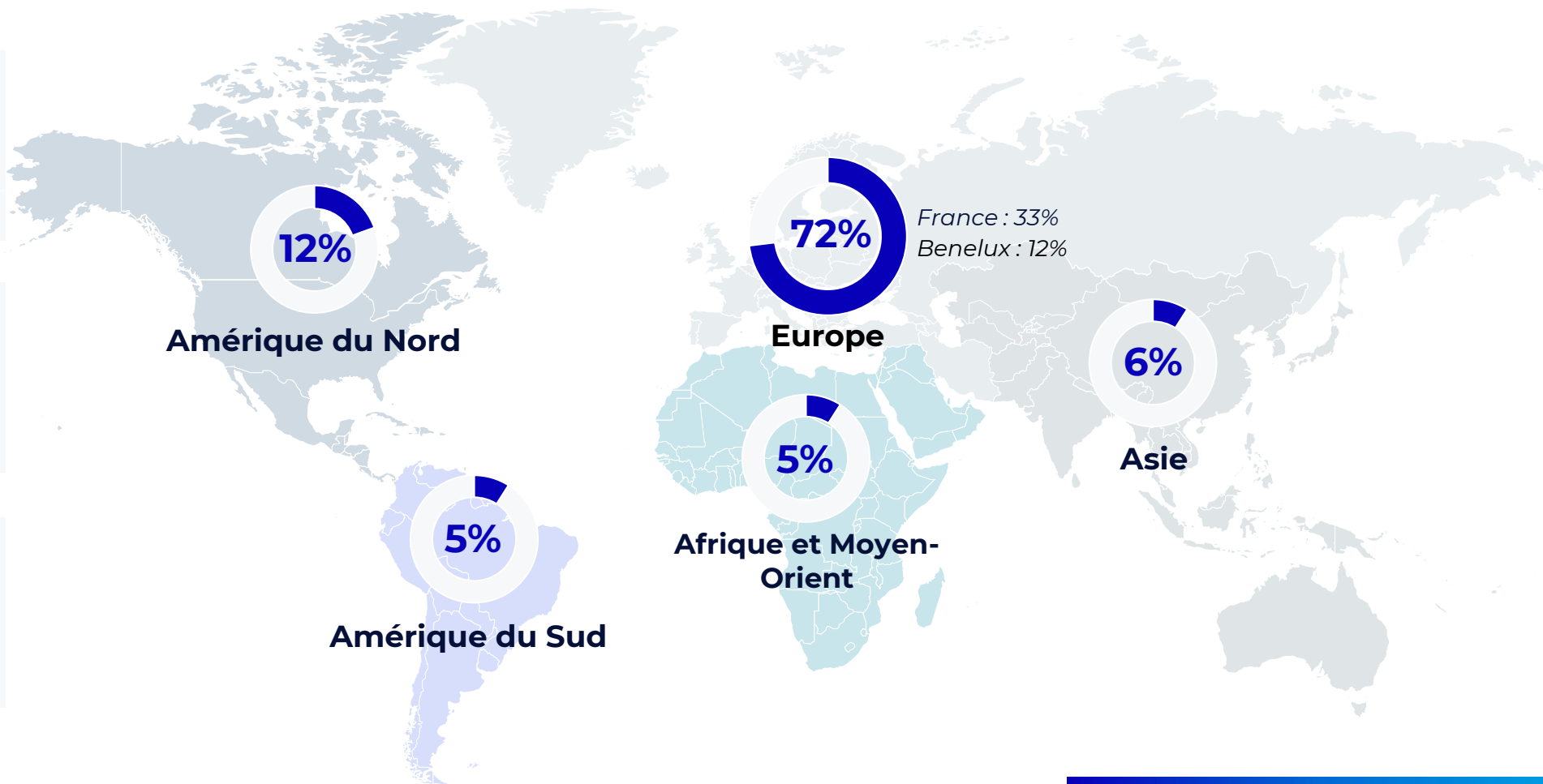
**6 sec**

1 nouveau membre toutes les 6 secondes<sup>(1)</sup>



**13m**

de membres actifs<sup>(1)(2)</sup>

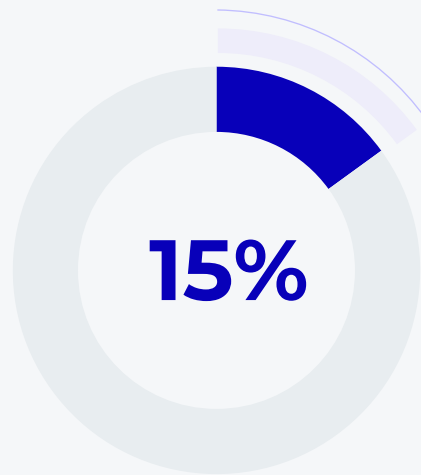


(1) A compter d'octobre 2023

(2) Défini comme un membre ayant accumulé ou utilisé des Miles sur les 36 derniers mois

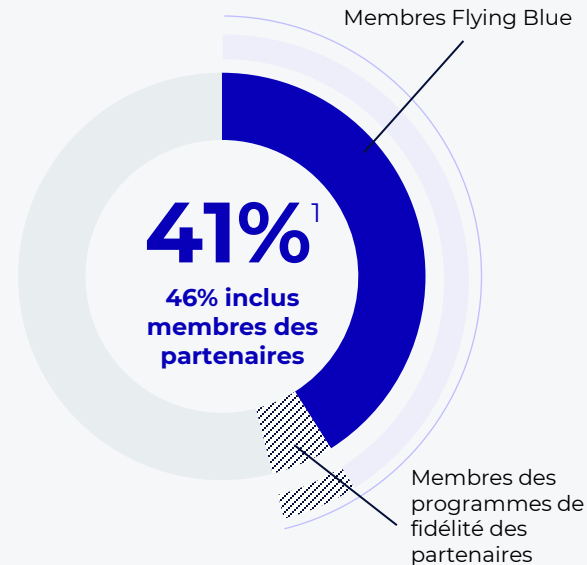
# AU-DELÀ DE SA CONTRIBUTION DIRECTE AU RÉSULTAT DU GROUPE, FLYING BLUE INFLUENCE LE COMPORTEMENT DES MEMBRES

## Performance financière

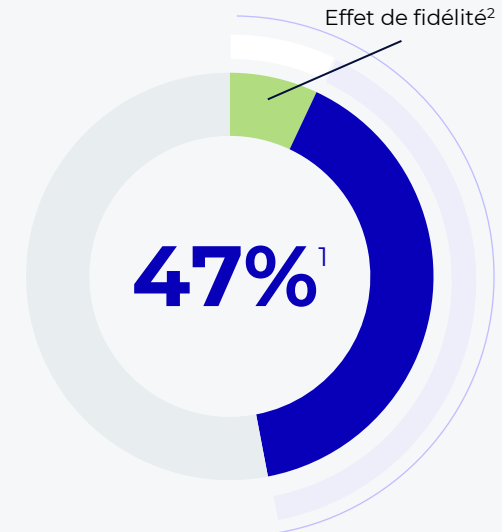


Contribution directe de Flying Blue au résultat d'exploitation 2022 du groupe

## Comportement des membres



des billets vendus en 2023 sur Air France et KLM à des membres du programme de fidélité



du Chiffre d'Affaires au transport de 2023 généré par des membres du programme de fidélité y compris **1md€+ de recette incrémentale du fait de l'effet fidélité**

(1) Données du management pour Jan 23 – Oct 23 et estimation pour T4 23

(2) Etude menée en 2019 sur la base d'une méthodologie validée par l'université VU d'Amsterdam estime à environ 7% du Chiffre d'Affaires au transport généré incrémentalement par l'effet de fidélité

# L'AMBITION DE CROISSANCE DE FLYING BLUE EST MISE AU SERVICE DES PRIORITÉS FINANCIÈRES DU GROUPE AIR FRANCE-KLM



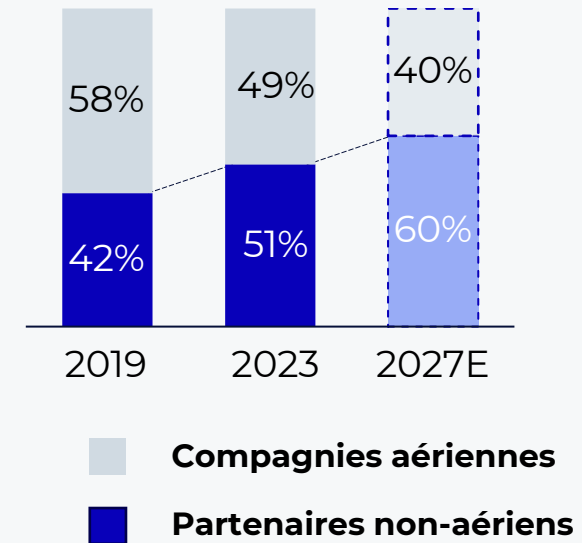
- Comme annoncé le 30 novembre 2023, un **financement en quasi-fonds propres d'1,5 md€** a été levé grâce à **une filiale du groupe Air France-KLM dédiée** au business de Flying Blue lié aux Miles
- En plus de renforcer les fonds propres du groupe, ce montage permet de **consolider** et de **développer davantage l'activité de vente de Miles** tout en mettant en place une structure évolutive



# LA STRATÉGIE DE CROISSANCE EST DÉJÀ EN ACTION ET DONNE DES RÉSULTATS PROMETTEURS



## Projection de ventes de Miles



**1** Orienter le **comportement des clients** tout en **récompensant les choix vertueux** d'un point de vue **environnemental**

**2** Améliorer la **proposition de valeur du programme** en élargissant le portefeuille de partenaires et améliorant la proposition de valeur du programme

**3** Interagir avec les membres dans leur **vie quotidienne**

Premier groupe aérien à récompenser l'achat volontaire de carburant d'aviation durable avec des **XP** conduisant à une augmentation de 800% du nombre de membres Flying Blue y souscrivant

Offres de rédemption améliorées:

- **Cash & Miles** pour les options
- **Opportunités de rédemption attractives** ciblant le marché américain des conversions de points en Miles

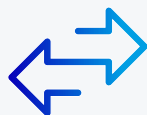
Portefeuille de **partenaires non-aériens** étendu et **développement des partenaires de cartes co-marquées dans de nouveaux marchés**  
Groupe aérien avec le **plus grand nombre de cartes co-marquées** à l'international

# L'ÉLARGISSEMENT DU PORTEFEUILLE DE PARTENAIRES SE POURSUIT DANS DIVERS SECTEURS D'ACTIVITÉ

## 1. Partenaires financiers



Nouvelle carte co-marquée avec BRIM au Canada



Bénéfices tirés du marché américain de conversion de points en Miles en plein essor

## 2. Partenaires liés au voyage

Partenariat renouvelé au niveau Groupe avec Hertz (y compris Transavia)

Nouvel accord avec Etihad Airways

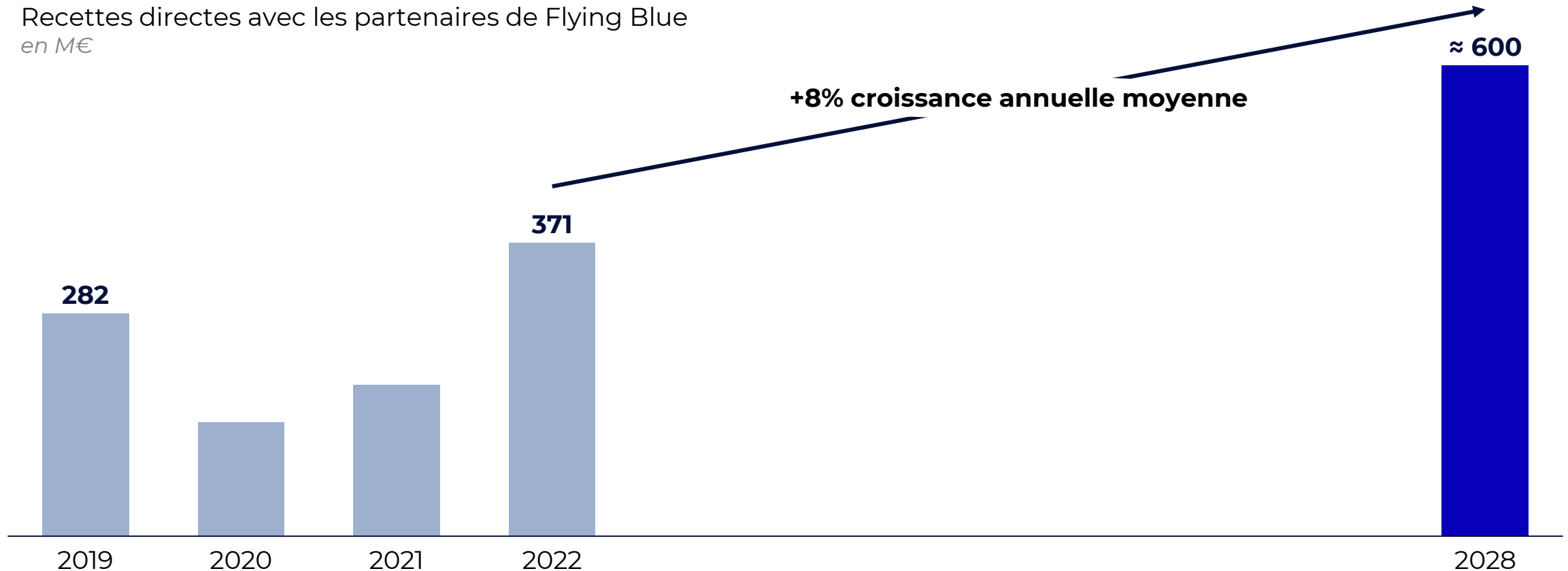
## 3. Partenaires du quotidien

Accumulation de Miles sur les achats Amazon depuis juin 2023

Partenariat innovant avec un programme de fidélité lié au paiement des loyers aux Etats-Unis

# LA STRATÉGIE DE FLYING BLUE VISE UNE CROISSANCE ANNUELLE DE 8% DES RECETTES DIRECTES SUR LES 6 PROCHAINES ANNÉES

Recettes directes avec les partenaires de Flying Blue  
en M€





# VALORISER LA CONTRIBUTION DES ACTIVITÉS MAINTENANCE ET CARGO

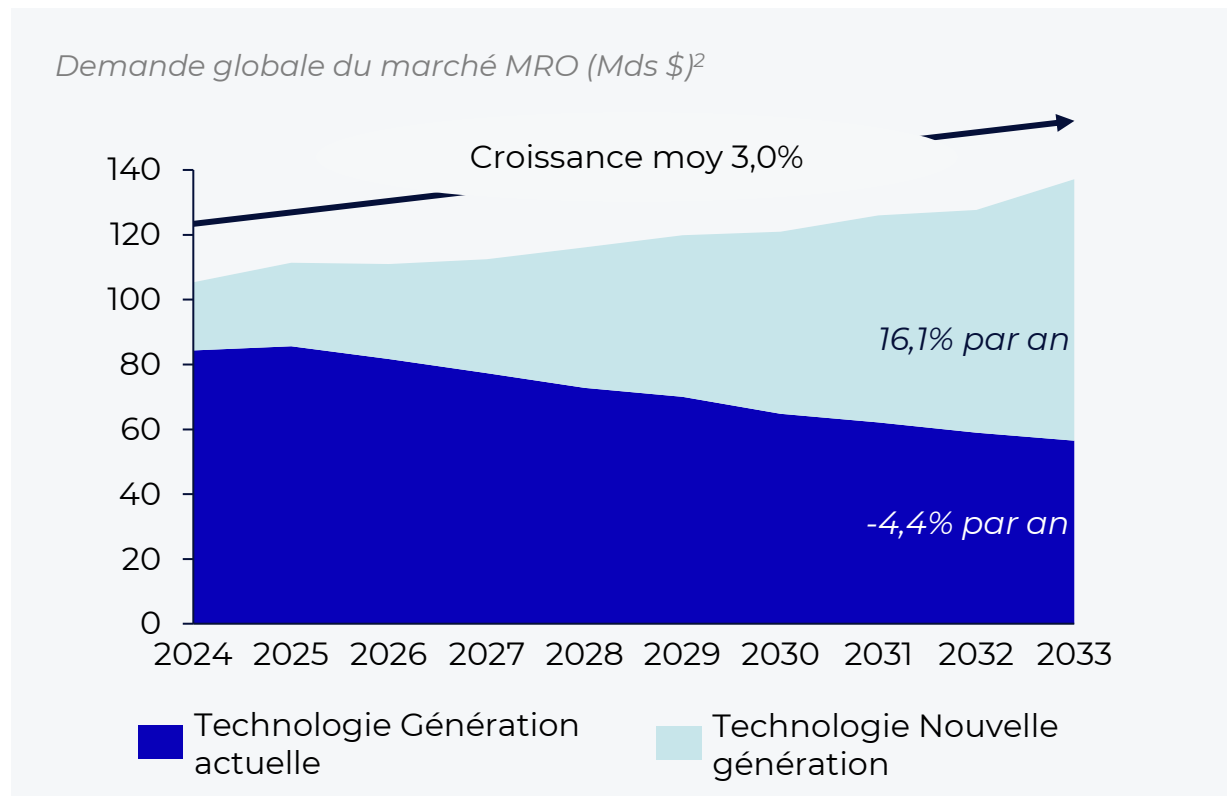


**BENJAMIN SMITH**

Directeur Général Air France-KLM

# CROISSANCE DE L'INDUSTRIE MRO<sup>1</sup>, PORTÉE PAR LE RETOUR DU TRAFIC ET LE RENOUELEMENT DES FLOTTES

Le marché du MRO devrait croître avec la flotte mondiale



**Le renouvellement des flottes et les moteurs d'avions de nouvelle génération** redéfinissent le marché



**Les défis mondiaux liés aux chaînes d'approvisionnement et à la gestion du personnel** exercent une pression sur la performance de l'E&M et sur les opérations aériennes

1) MRO : Maintenance, Repair & Overhaul (entretien, réparation et révision)

2) Source : Aviation Week Intelligence Network

# ACTEUR LEADER ET RENTABLE DE LA MAINTENANCE MULTIPRODUITS, AIR FRANCE-KLM E&M EST UN ATOUT CLÉ POUR LE GROUPE

## Air France-KLM E&M en 2023

**3 000**  
avions maintenus

**12 800**  
employés

**200+**  
compagnies aériennes  
clientes

**8,9 mds€<sup>1</sup>**  
de carnet de  
commandes

**3,0 mds€<sup>2</sup>**  
CA total

**1,2 md€<sup>2</sup>**  
CA externe



1) Au 31 octobre 2023 ; 2) Chiffres pour les 9 premiers mois de 2023

# INVESTISSEMENTS CONSTANTS DANS NOTRE GAMME DE PRODUITS DE NOUVELLE GÉNÉRATION ET LES SERVICES NUMÉRIQUES À FORTE MARGE



## Moteurs

LEAP<sup>1</sup>

GE<sup>2</sup>

PW 1500G<sup>3</sup>

Trent XWB<sup>4</sup>

- Le marché LEAP devrait être le plus gros marché de maintenance moteurs dès 2028
- Le marché GE<sup>2</sup> continue de croître



## Équipements

A220

A320

737

A350

787

- Négociations exclusives avec Airbus pour la création d'une co-entreprise dédiée à l'entretien des équipements A350<sup>5</sup>



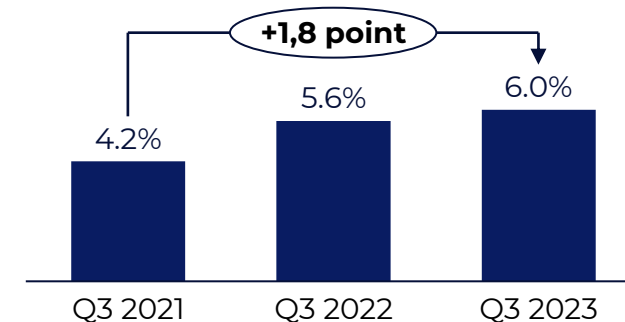
## Numérique

Prognos<sup>®</sup>

Maintenance Predictive

- Les différents services Prognos<sup>®</sup> pour les avions, moteurs et APU<sup>6</sup> génèrent une valeur significative en complément de nos prestations MRO

## Marge opérationnelle<sup>7</sup>



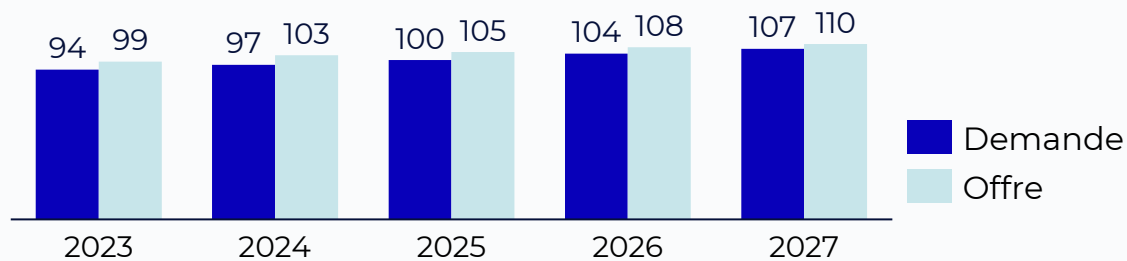
La marge opérationnelle se redresse, et devrait s'améliorer à mesure que les produits de nouvelle génération évoluent et que les défis de la chaîne d'approvisionnement diminuent

Notre stratégie vise à assurer la maintenance des types avions exploités par Air France-KLM et à saisir les opportunités génératrices de valeur

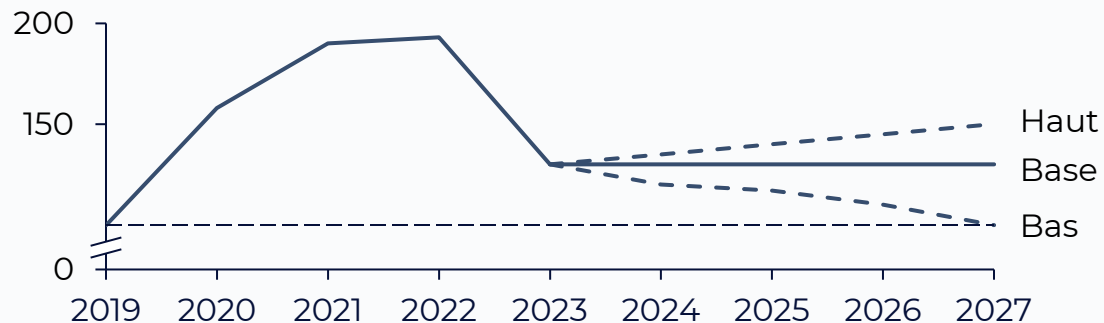
1) Leading Edge Aviation Propulsion de CFM, sur famille Airbus A320neo et Boeing 737 MAX; 2) General Electric next-generation, sur Boeing 787; 3) Pratt & Whitney 1500 Geared Turbo Fan, sur Airbus A220; 4) Trent eXtra Wide Body de Rolls Royce, sur Airbus A350; 5) Sujet à accord des autorités compétentes; 6) Marge sur le revenu total (externe + interne)

# LE VOLUME DE FRET AÉRIEN A BAISSÉ, EN RAISON DE LA SITUATION GÉOPOLITIQUE, ÉCONOMIQUE ET DU RETOUR DE LA CAPACITÉ SOUTE

## Projection offre et demande en fret aérien (indexé 2019)<sup>1</sup>



## Projection recette/kg cargo et scénarios (indexé 2019)<sup>1</sup>



Les capacités mondiales Cargo **sont presque revenues cette année au niveau de 2019**



**La demande du Marché reste incertaine**, à court terme, mais avec des signes avant-coureurs de retour de la confiance



La recette par kilo n'est plus au niveau historique de 2021, mais reste environ **~ 30% au-dessus des niveaux de 2019**



**Le commerce mondial devrait rester à long terme** un moteur de croissance pour le fret aérien

<sup>1</sup>) Source: IATA, WACD, McKinsey analysis



# AIR FRANCE-KLM CARGO RESTE UN ACTEUR IMPORTANT D'UN MARCHÉ CARGO EN PLEINE ÉVOLUTION

## Air France-KLM Martinair Cargo en 2023

**#2 and #3**  
des Hubs<sup>1</sup>  
Cargo européen

**120+** connexions  
directes  
intercontinentales

**1,5 md€**  
Un chiffre d'affaires<sup>2</sup>

**0,6m**  
tonnes de fret<sup>2</sup>

**77%** de réservations  
en ligne

**3 200** collaborateurs



1) Hors plateformes spécialisées fret  
2) Chiffres pour les 9 premiers mois de 2023

# VISION CARGO 2030 : DEVENIR LEADER DU FRET AÉRIEN DURABLE TOUT EN OFFRANT LA MEILLEURE EXPÉRIENCE CLIENT



## Centré sur le client

Une forte présence locale, proche de nos clients



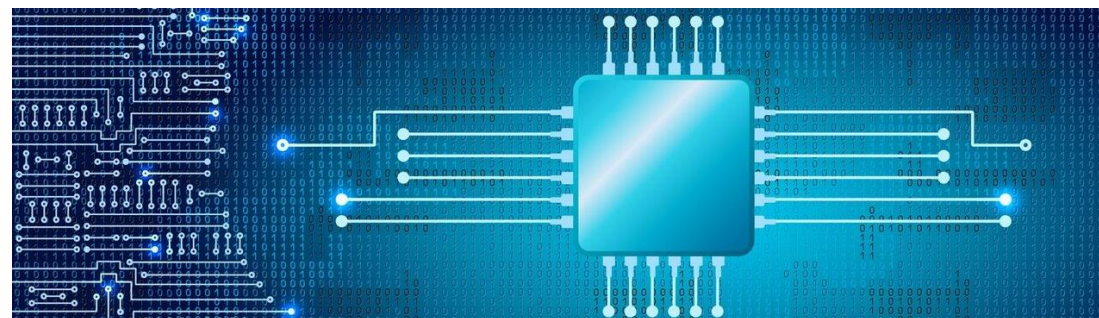
## Des opérations moins carbonées

Des flottes efficaces et du SAF soutenu par les clients



## Une couverture mondiale

Un réseau Passagers, une flotte d'avions tout-cargo et des partenaires



## Avancées technologiques

S'appuyer sur des programmes innovants à la pointe de l'industrie

1) CAD : Carburant d'aviation durable



# ÊTRE UN LEADER DE L'AVIATION DURABLE



# PRINCIPAUX LEVIERS POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS D'AIR FRANCE-KLM D'ICI 2030



2030



**Renouvellement de la flotte**



**Carburant d'aviation durable**



**Mesures opérationnelles**

**-30%**  
CO<sub>2</sub>/ RPK (vs '19)



# NOTRE STRATÉGIE DE RENOUVELLEMENT DE LA FLOTTE CONTRIBUE FORTEMENT À NOTRE FEUILLE DE ROUTE ENVIRONNEMENTALE



Commande ferme famille **A220** :

**AIRFRANCE**

Emissions CO<sub>2</sub><sup>1</sup>

**-20%**



Commande ferme famille **A320neo** :

**transavia** **KLM**

**-15%**



Commande ferme famille **A350**<sup>2</sup> :

**AIRFRANCE** **KLM**

**-25%**

Emissions NOX<sup>1</sup>

Entre **-30%** et **-40%**

Bruit<sup>1</sup>

Entre **-34%** et **-50%**

% d'avions de nouvelle génération<sup>2</sup>

5%

2019

21%

2023

37%

2025

64%

2028

81%

2030



1) Par rapport aux avions de la génération précédente ; 2) Y compris les A350 Full Freighters. Commande soumise à l'approbation du conseil d'administration

# L'EFFICACITÉ DE NOS OPÉRATIONS ET DES MESURES COMMERCIALES SOUTIENNENT NOTRE TRAJECTOIRE DE DÉCARBONISATION

## Principaux leviers actuellement identifiés



### OPERATIONNEL

- **Eco-pilotage & vitesse de croisière**
- **Amélioration des performances de l'avion** (maintenance, nettoyage moteur, nettoyage de l'appareil, réduction de l'utilisation de APU...)
- **Réduction du poids** (OEM fournisseurs, restauration, type de siège...)



### COMMERCIAL

- **Coefficient de remplissage** (impact potentiel sur le réseau)
- **Optimisation de l'aménagement de la cabine**
- **Produit à bord (IFE)**

# AIR FRANCE-KLM EST LEADER EN MATIÈRE D'UTILISATION DU SAF AVEC AU MOINS 10% D' INCORPORATION DE SAF EN 2030



## SAF OBLIGATOIRE EUROPÉEN APPLIQUÉ À AIR FRANCE-KLM PRÉVISION DU TAUX DE MÉLANGE MOYEN

2022	
2023	
2025	1.2%
2030	3.9%
2035	13%
2050	46%

## ENGAGEMENTS EXTERNES AIR FRANCE-KLM

*1<sup>er</sup> cons. de SAF mondial (17% de la prod.)*

**0.6% TAUX D'INCORPORATION SAF**

*1<sup>er</sup> cons. de SAF mondial (16% de la prod.)*

**1% TAUX D'INCORPORATION SAF**

**2.2% TAUX D'INCORPORATION SAF**

**-10% CO2/RTK (vs'19)**

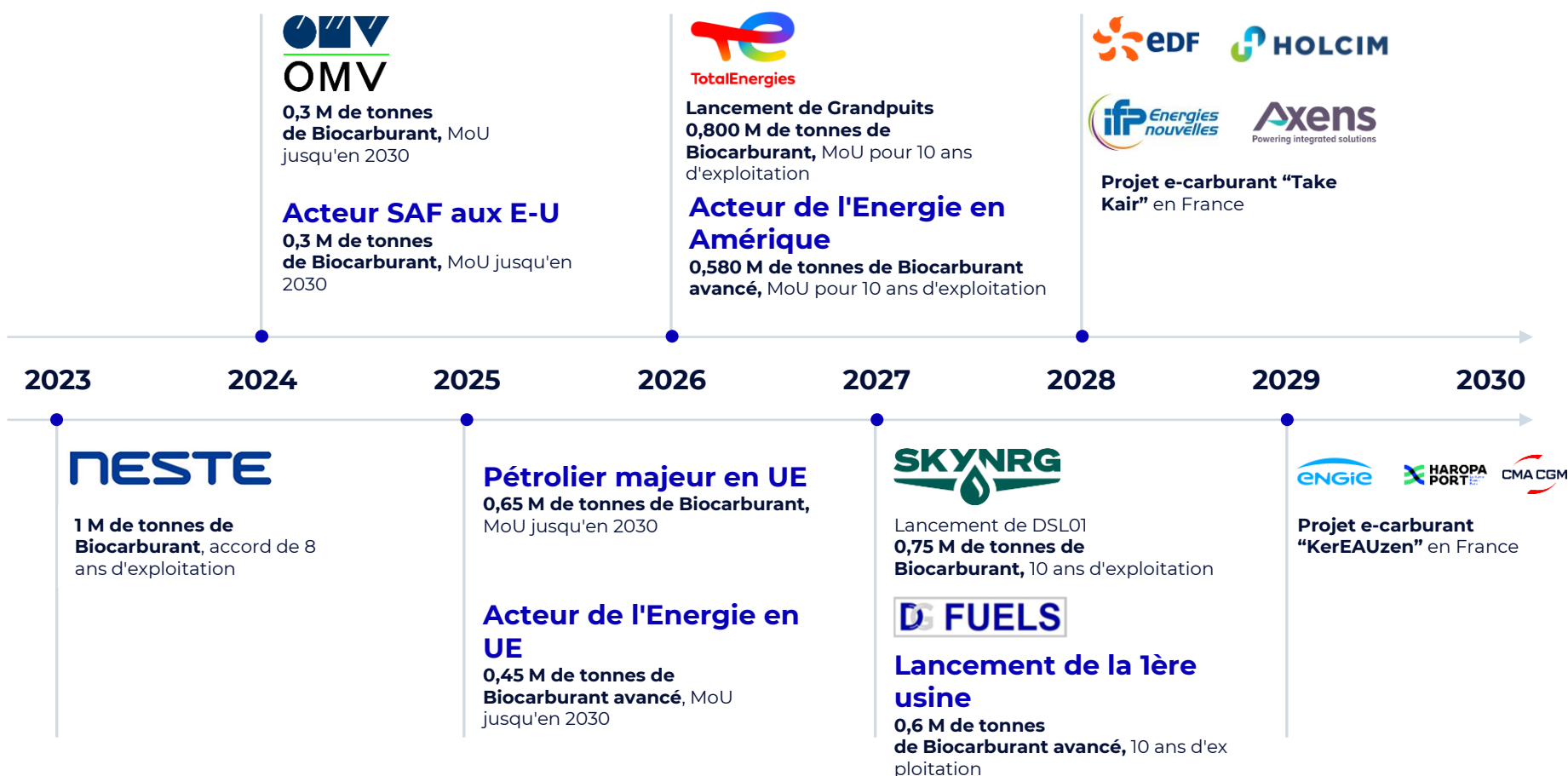
**Min 10% TAUX D'INCORPORATION SAF**

**-30% CO2/RTK (vs '19) – SBTi**

**Zéro émissions nettes de carbone**

# INITIATIVES D'APPROVISIONNEMENT EN SAF TOUT EN GARDANT UNE FLEXIBILITÉ DANS LES VOLUMES POUR CORRESPONDRE À NOTRE DEMANDE

## Air France KLM - Date de démarrage des projets SAF clés



## Stratégie d'approvisionnement d'Air France – KLM

- Nous avons des fournisseurs potentiels permettant de couvrir nos besoins en volume pour 2030, y compris des projets d'e-carburants en Europe
- Notre stratégie repose sur la matérialisation des contrats basée sur les meilleurs :



Prix



Disponibilité



Qualité





# NOTRE TRAJECTOIRE FINANCIÈRE

**STEVEN ZAAT**

Directeur Financier Air France-KLM



LE GROUPE A MIS EN  
OEUVRE UNE  
TRANSFORMATION  
ACCÉLÉRÉE DEPUIS 2019...

# NOUS AVONS SURMONTÉ LA CRISE DU COVID ET PRÉPARÉ L'AVENIR

## Fonds propres reconstitués



- Pertes nettes cumulées de 10 mds€ en 2020-2021
- **2 augmentations de capital**, pour un total de **3,3 mds€**
- **3,5 mds€ de quasi-fonds propres**
- **Environ 2,0 mds€** de résultat net cumulé en 2022 et 9m 2023
- **Fonds propres restaurés** d'ici fin 2023

## Poursuite de la transformation



- **Avantages structurels sécurisés, >2,0 mds€** fin 2022
- Amélioration de la performance relative aux coûts par rapport à la concurrence

## Liquidités



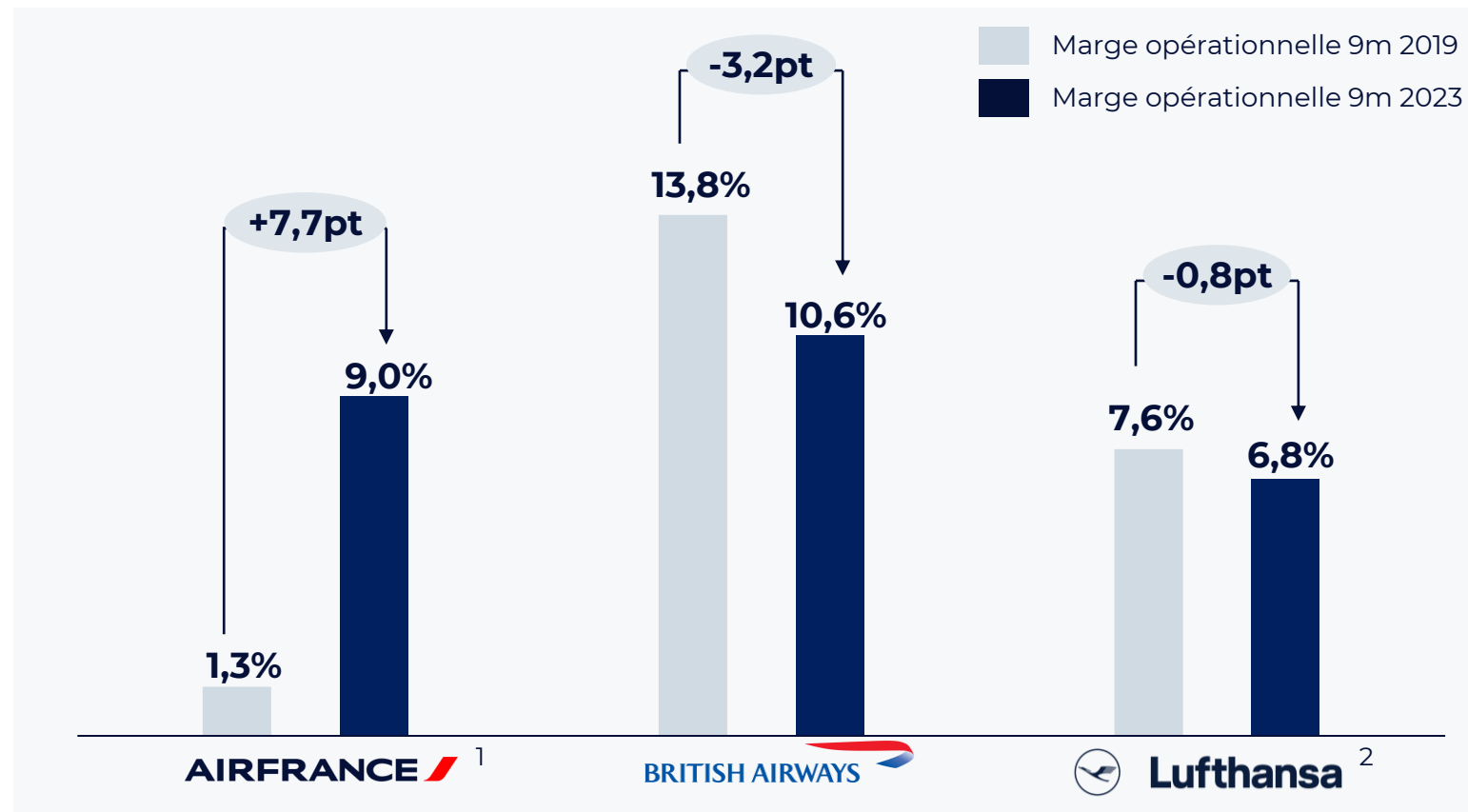
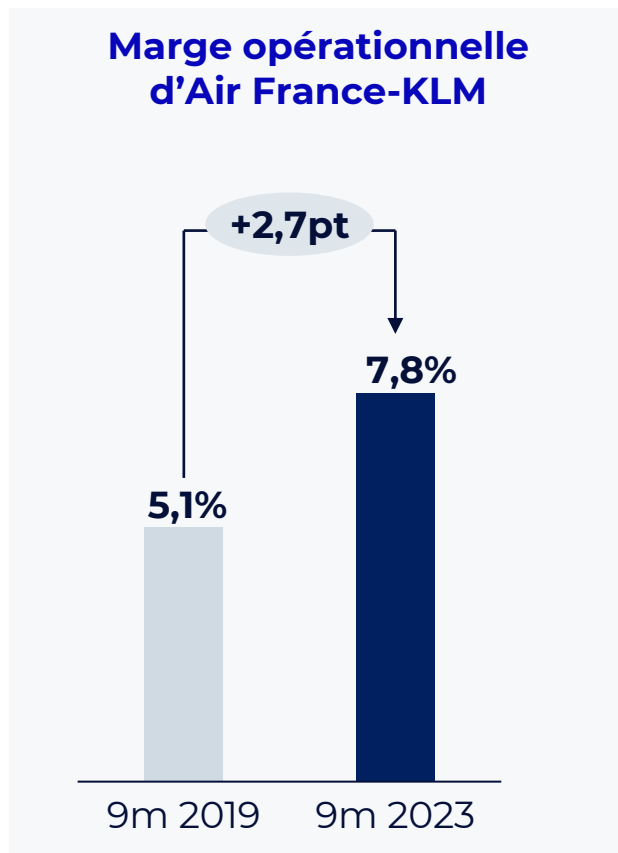
- Un minimum de **8,5 mds€ de liquidités**
- 2 lignes de crédit apportant **2,2 mds€ de liquidités**
- Refinancement de **1,8 mds€**
- **Remboursement** d'environ **8 mds€** d'aides liées au Covid

## Investissements durables



- Réduction significative des dépenses d'investissement, inférieures à 2,0 mds€ en 2020 et 2021, tout **en poursuivant l'introduction progressive d'avions de nouvelle génération, 21% fin 2023**

# LA PROFONDE TRANSFORMATION D'AIR FRANCE PORTE SES FRUITS ET PERMET DE RÉDUIRE L'ÉCART AVEC LA CONCURRENCE



1) Réseau Air France = activité Passage + activité Cargo hors Transavia France  
2) Lufthansa = Lufthansa German Airlines + secteur d'activité Logistics



... QUI POSE LES  
FONDATIONS POUR UNE  
NOUVELLE AMBITION  
FINANCIÈRE

# NOS PRIORITÉS POUR CONCRÉTISER NOTRE AMBITION

**Bilan et structure du capital optimisés**

**03.**

**01.**

**Maîtrise des coûts et poursuite des efforts de transformation**

**02.**

**Allocation de capital soutenant notre trajectoire de développement durable**

# NOS PRIORITÉS POUR CONCRÉTISER NOTRE AMBITION

Bilan et structure du capital optimisés

03.

01.

**Maîtrise des coûts et poursuite des efforts de transformation**

02.

Allocation de capital soutenant notre trajectoire de développement durable



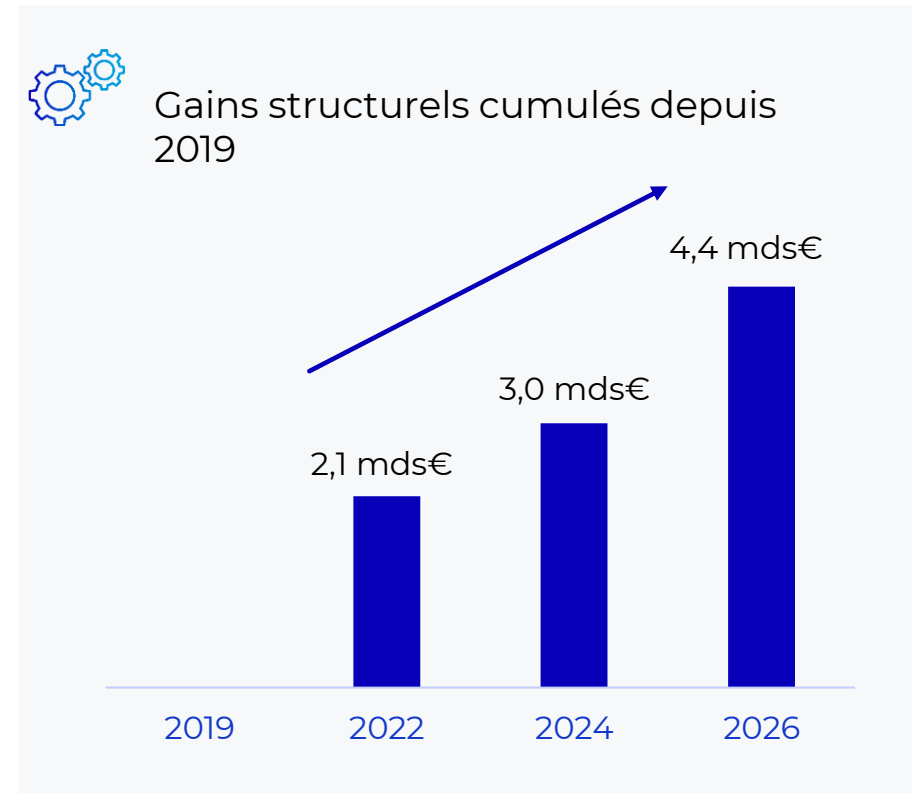
# AIR FRANCE-KLM CONTINUE SES EFFORTS DE TRANSFORMATION

Actionner les principaux leviers... ...à travers une ambitieuse feuille de route

-  **Simplification**
-  **Synergies**
-  **Initiatives en matière de chiffre d'affaires**
-  **Réduction des coûts**

**700+**   
**Initiatives & Projets**

 **Dans**  
**TOUTES**  
**les unités opérationnelles**

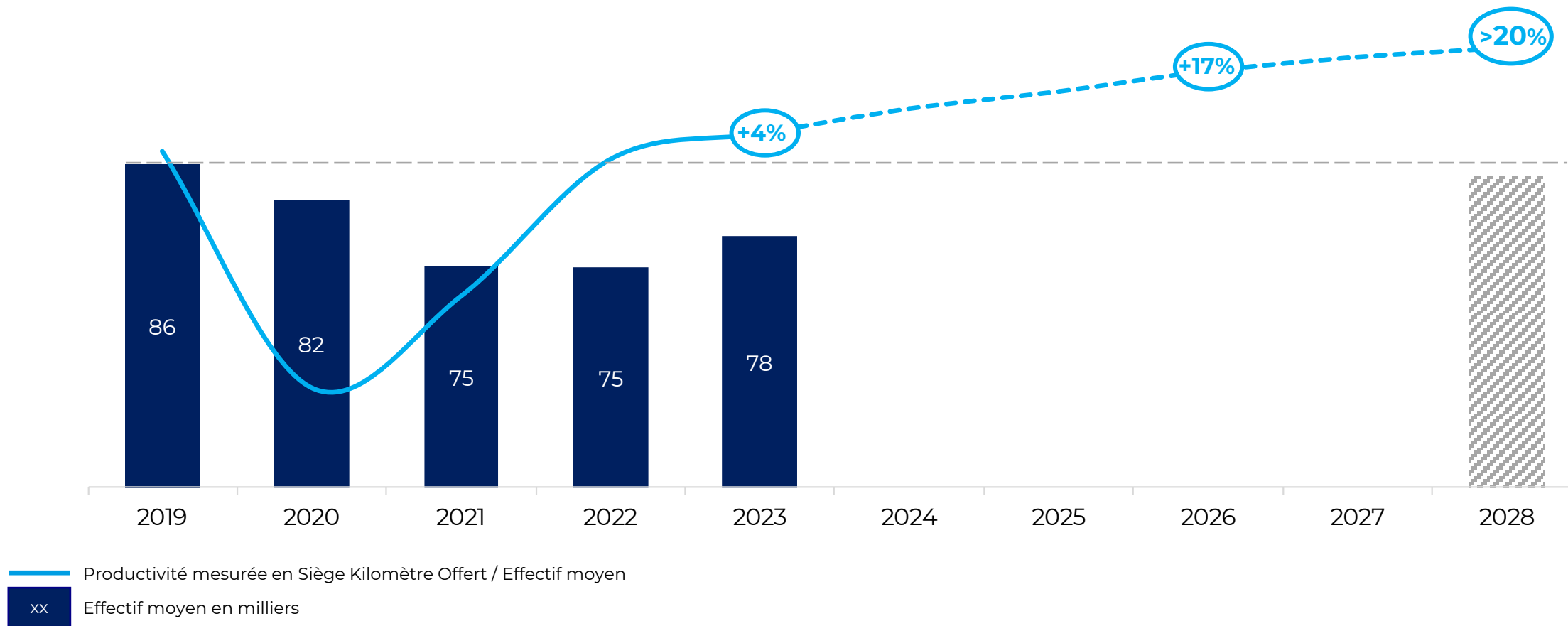


1) Les économies structurelles comprennent les initiatives en matière de chiffre d'affaires et tous les gains d'efficacité liés aux coûts d'exploitation, à l'exclusion des effets d'IPC & des accords collectifs ajustés pour les évolutions de capacité



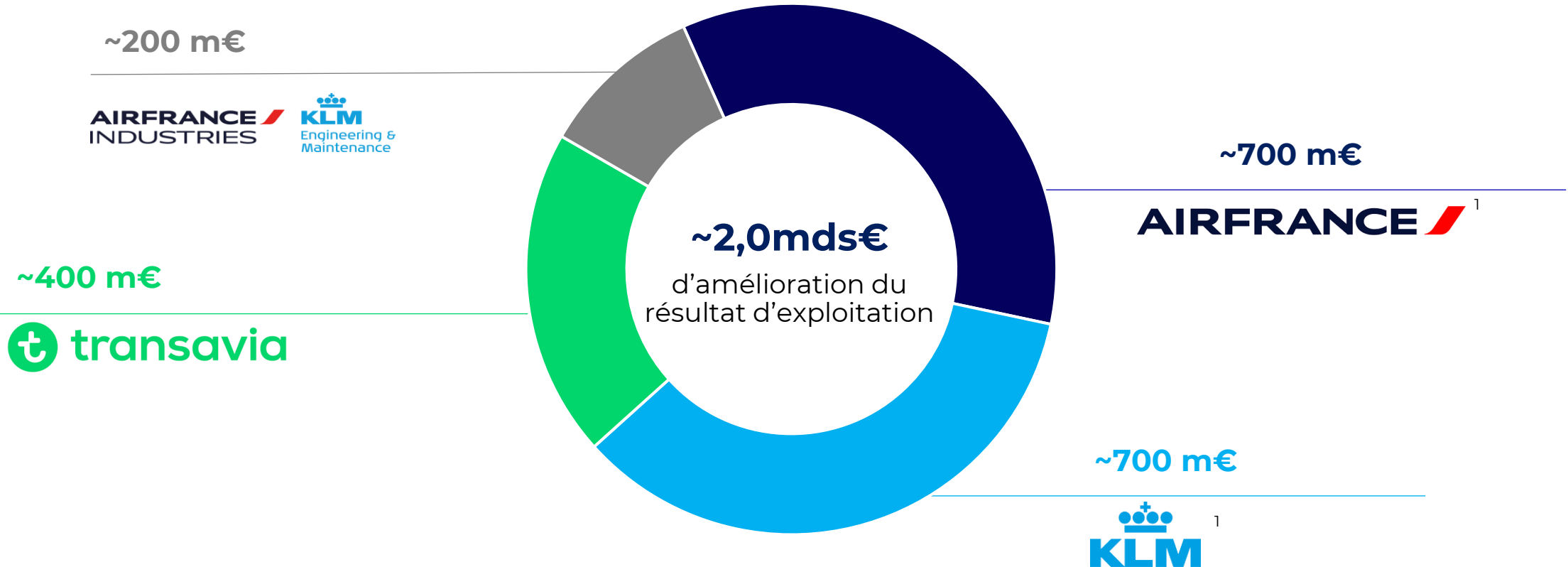
# LA PRODUCTIVITÉ AUGMENTERA EN 2028 DE PLUS DE 20% AVEC MOINS DE PERSONNEL PAR RAPPORT À 2019

Evolution de la productivité sur la période 2019-2028



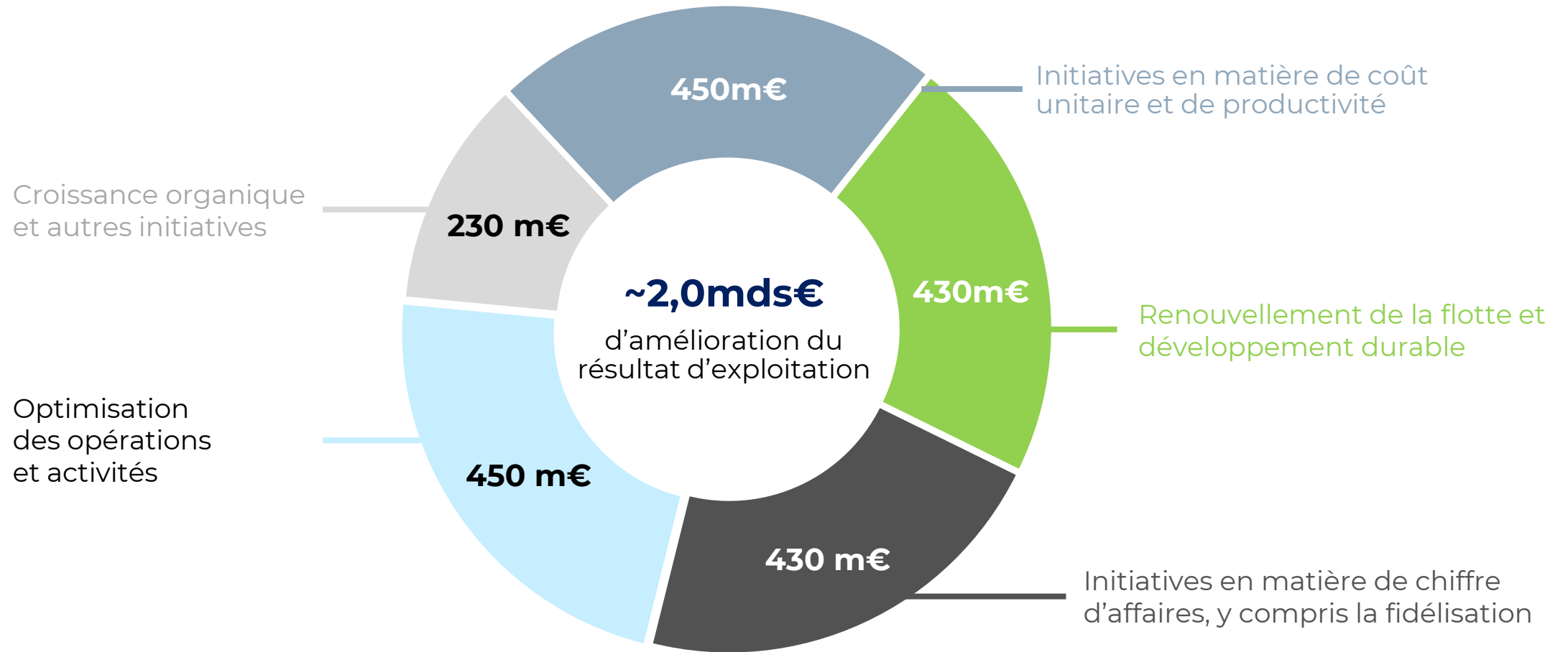


# LE RÉSULTAT D'EXPLOITATION DU GROUPE DEVRAIT PROGRESSIVEMENT S'AMÉLIORER DE 2,0 MDS€ SUR LA PÉRIODE AVEC LA CONTRIBUTION DE TOUTES LES ACTIVITÉS



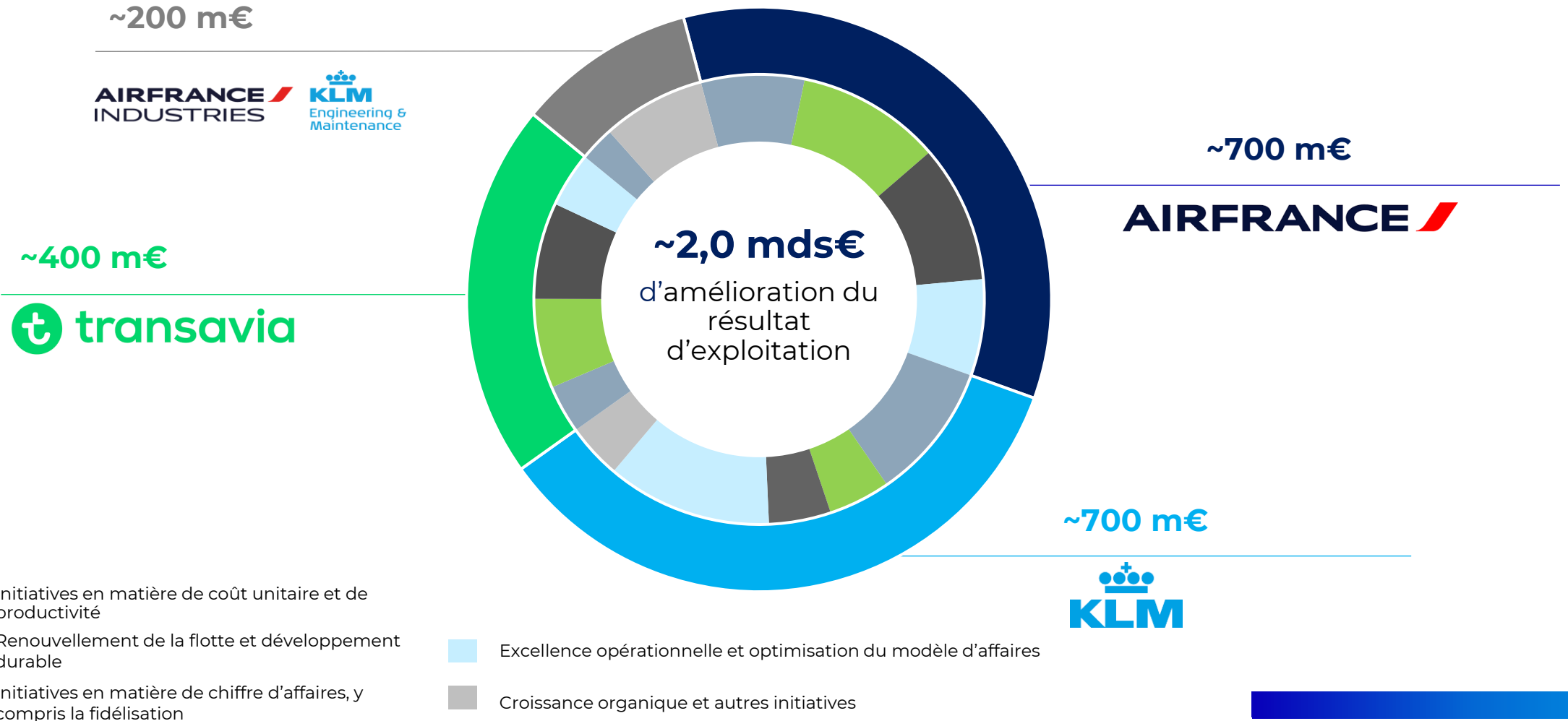
1) Hors activités Transavia et Maintenance

# AMÉLIORATION DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION DU GROUPE GRÂCE À PLUSIEURS INITIATIVES





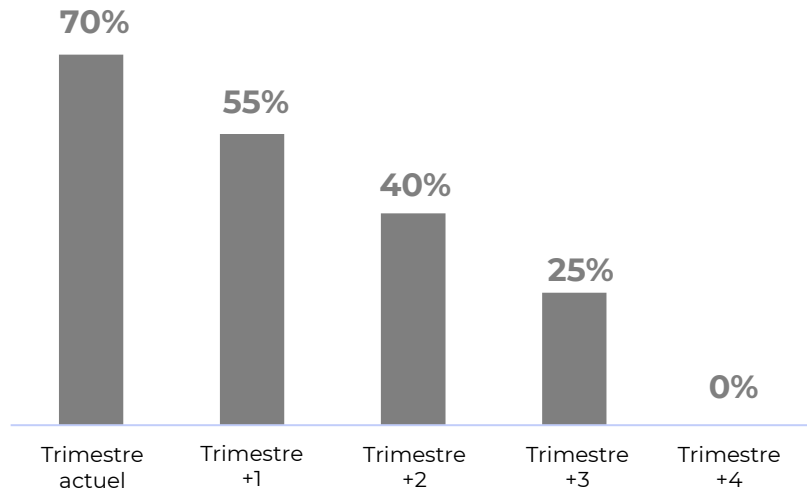
# AMÉLIORATION PROGRESSIVE DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION DU GROUPE DE 2,0 MDS€ AU COURS DE LA PÉRIODE



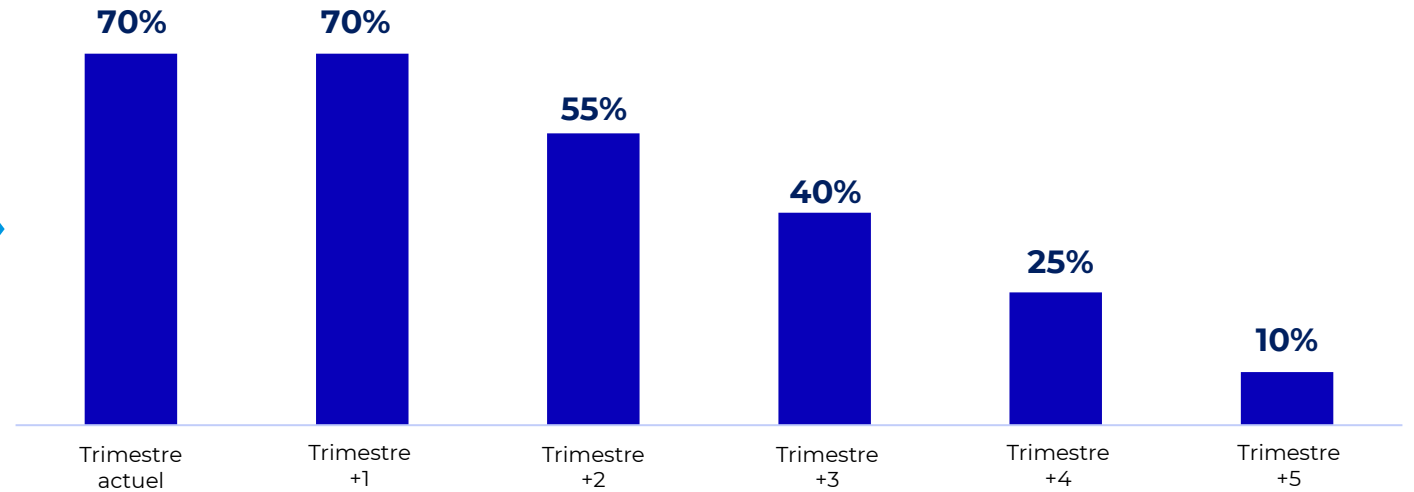


# LA NOUVELLE POLITIQUE DE COUVERTURE AUGMENTE LES ÉCHÉANCES DE COUVERTURE ET AJOUTERA UNE COUVERTURE DE 20 % SUR LA CONSOMMATION À 1 AN

Politique actuelle de couverture du carburant<sup>1</sup>



Nouvelle politique de couverture du carburant à la fin du T1 2024<sup>1</sup>



- Augmentation de la maturité du portefeuille de 2 trimestres pour limiter la volatilité
- L'exposition totale à la consommation sur 1 an passera à 68% vs. 48% actuellement

<sup>1</sup>) Au début du trimestre

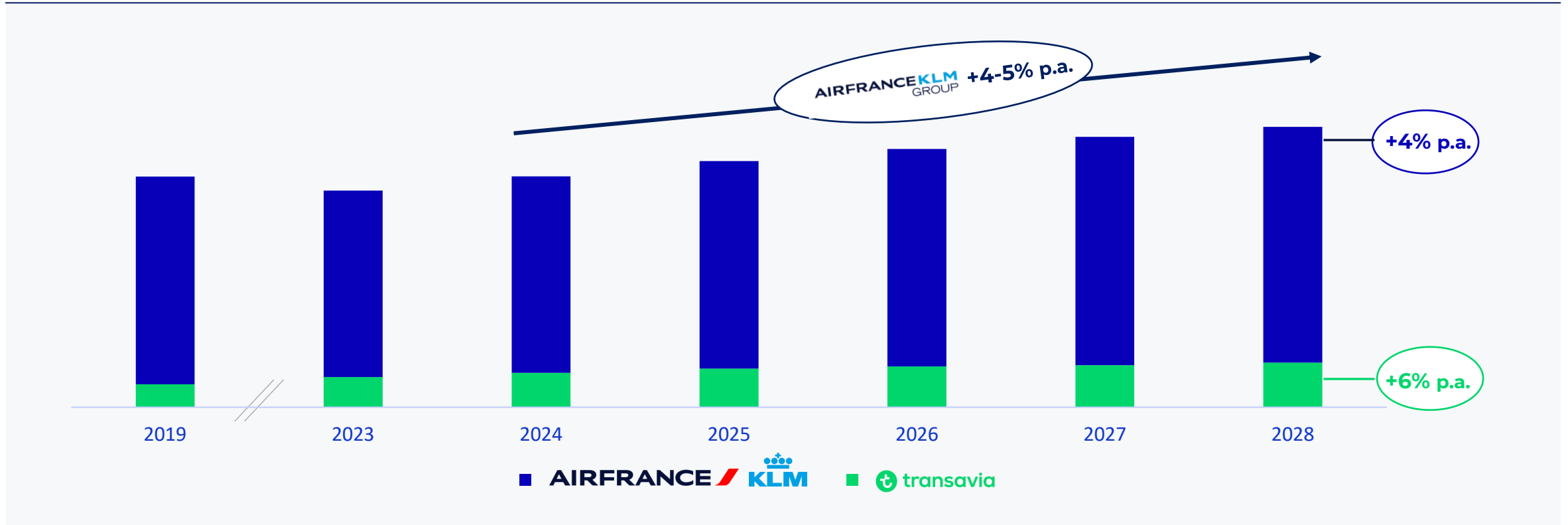
# NOS PRIORITÉS POUR CONCRÉTISER NOTRE AMBITION





# LA CAPACITÉ REVIENDRA AU NIVEAU DE 2019 EN 2024 PUIS AUGMENTERA RÉGULIÈREMENT CHAQUE ANNÉE

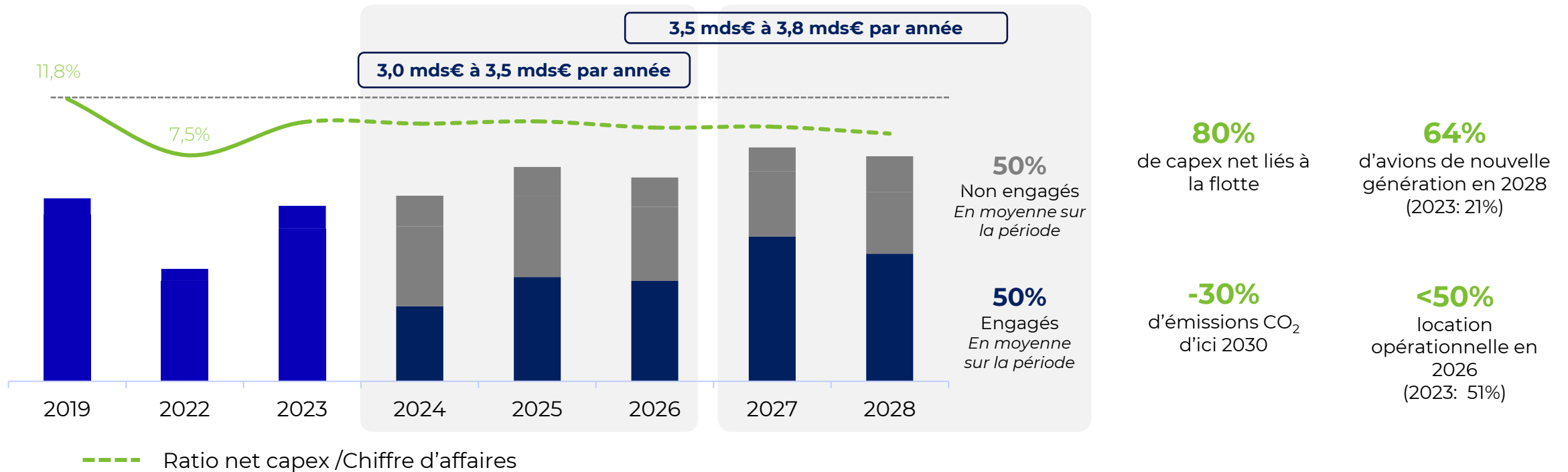
Croissance de la capacité en SKO sur la période





# DÉPENSES D'INVESTISSEMENT NETS PORTÉES PAR LE RENOUVELLEMENT DE LA FLOTTE ET LA MAINTENANCE

Un niveau soutenu du ratio net capex/Chiffre d'affaires au cours de la période à venir et en accord avec nos ambitions ESG

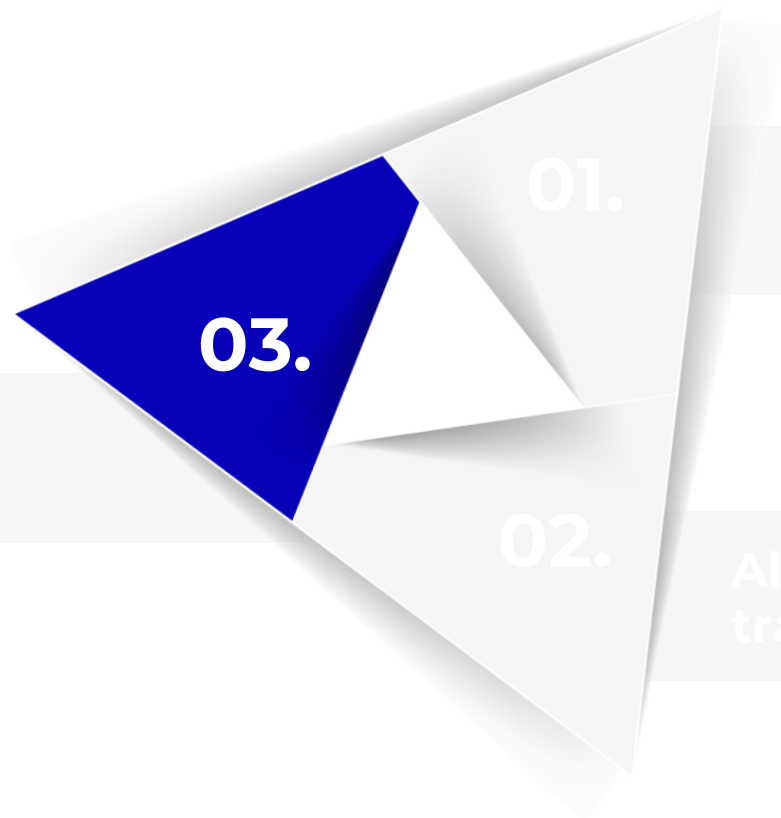


▶ Les dépenses d'investissement nets sont principalement liées au renouvellement de la flotte, soutiendront notre trajectoire de développement durable et augmenteront nos niveaux de résultat d'exploitation et de satisfaction des clients



# NOS PRIORITÉS POUR CONCRÉTISER NOTRE AMBITION

**Bilan et structure du capital optimisés**



01.

Maîtrise des coûts et poursuite des efforts de transformation

02.

Allocation de capital soutenant notre trajectoire de développement durable

03.



## DES NOTATIONS DE CRÉDIT INAUGURALES ILLUSTRANT NOTRE TRANSFORMATION EN COURS ET L'AMÉLIORATION DE NOTRE STRUCTURE FINANCIÈRE

FitchRatings

- Notation d'émetteur à long terme de **'BBB-'/Stable**
- Dette *Senior* à long terme non sécurisée notée **'BBB-'**



S&P Global  
Ratings

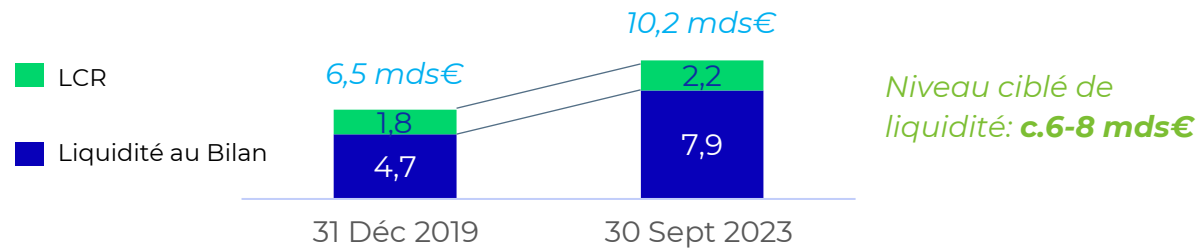
- Notation de crédit de l'émetteur de **BB+/Stable**
- Notation *Senior* non sécurisée 2028 de **'BB+'**





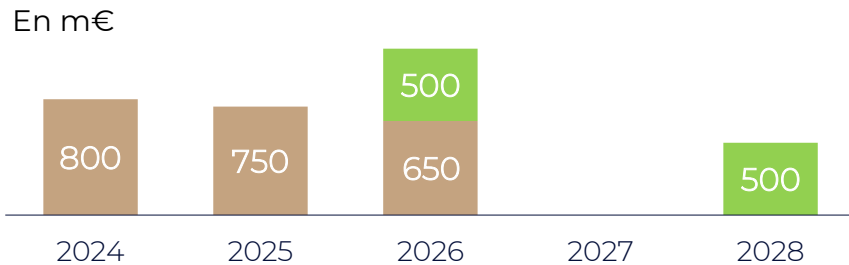
# STRUCTURE FINANCIÈRE

## Niveau de liquidité solide



- RCF liée au développement durable<sup>1</sup> de Air France / Air France-KLM engagé jusqu'à 2026
- RCF liée à l'ESG<sup>1</sup> de KLM engagé jusqu'à 2027
- RCF liée à nos objectifs de réductions d'émissions de CO<sub>2</sub>

## Profil obligataire lissé sur la période



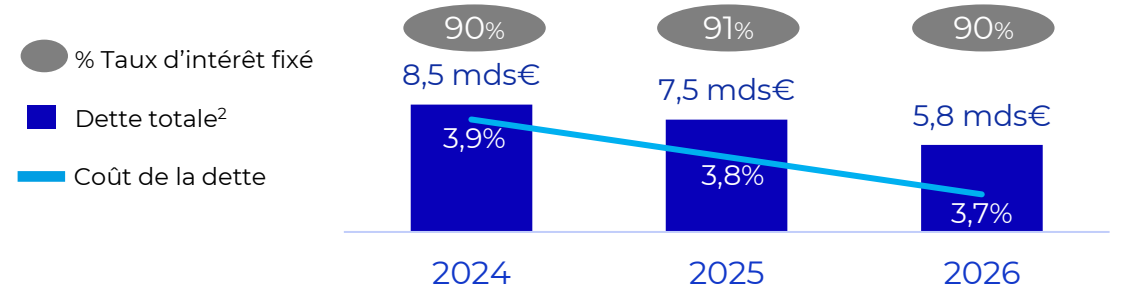
### Obligations émises par Air France-KLM

- Mars 2024 :** 0,125% (500 m€, Convertible « Océane »)
- Juin 2024 :** 3.0% (300 m€)
- January 2025 :** 1.875% (750 m€)
- Juin 2026 :** 3.875% (500 m€)
- Décembre 2026 :** 4.35% 145 m\$ (-136 m€)

### Obligations liées au développement durable

- 2026: 7,250% (500 m€)
- 2028: 8,125% (500 m€)

## Dettes brute<sup>2</sup> fixée à 90% et à conditions favorables



- La notation permet d'optimiser les coûts de financement
- Coupon moyen sur les instruments hybrides : 6,7% sur la période 2024-2026

1) Avec 2 extensions d'un an.  
2) Dette brute y compris dette avions et hors hybrides



# PERSPECTIVES

# UNE NOUVELLE AMÉLIORATION ATTENDUE À PARTIR DE 2026



1) A change constant, prix de carburant y compris SAF constants et hors coûts relatifs aux ETS

2) Excluant les éléments exceptionnels comprenant le paiement du litige cargo et les reports de charges sociales et les retraites accumulées pendant la période du Covid-19

# POINTS FINANCIERS CLÉS



1

● **Ambition accrue** et perspectives revues à la **hausse**

2

● **Amélioration de l'EBIT de 2,0 milliards d'euros** sur la période grâce à la contribution de toutes les activités

3

● **Discipline dans l'allocation de capital** avec une flexibilité sur les dépenses d'investissement et le niveau de liquidités

4

● **Notations de crédit inaugurales** mettant en valeur l'amélioration de notre structure financière

5

● **Assurer un rendement pour les actionnaires** en générant un cash flow d'exploitation libre significatif






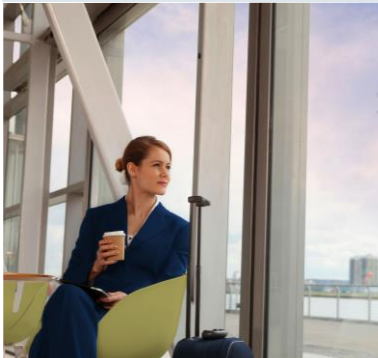


# CONCLUSION






**BENJAMIN SMITH**

Directeur Général d'Air France-KLM

# MESSAGES CLÉS DE LA JOURNÉE

<p><b>Compagnies aériennes</b></p> <p><b>AIRFRANCE</b> </p> <p><b>KLM</b> </p> <p><b>transavia</b> </p>	<p><b>Réseau</b></p> 	<p><b>Flotte</b></p> 	<p><b>Clients</b></p> 
--	--	---	---

**Une feuille de route ambitieuse pour la transformation de toutes les activités afin d'obtenir des résultats durables**

<p><b>flyingblue</b> <small>AIRFRANCE KLM</small></p>	
<p><b>AIRFRANCE INDUSTRIES</b>  <b>KLM</b> <small>Engineering &amp; Maintenance</small></p>	
<p><b>AIRFRANCE CARGO</b>  <b>KLM CARGO</b></p>	

## PRINCIPAUX OBJECTIFS COMMERCIAUX ET FINANCIERS

Augmenter notre rentabilité

**Marge opérationnelle supérieure à 8 % d'ici 2026-2028**

Accélérer les efforts de transformation

**4,4 milliards d'euros de bénéfices structurels d'ici 2026**

Mener des actions en faveur du développement durable

**10% SAF d'ici 2030**      **81% d'avions de nouvelle génération d'ici à 2030**





# Q&A

**AIRFRANCE****KLM**  
GROUP



# **INVESTOR**

DECEMBER 14<sup>TH</sup> 2023  
PARIS, FRANCE

# **DAY**



## Relations Investisseurs

**Michiel Klinkers**

Michiel.klinkers@airfranceklm.com

**Marouane Mami**

Marouane.mami@airfranceklm.com