

# ensemble

O U V E R T E T E N G A G É





Le commandant et son équipage vous souhaitent un très agréable voyage d'affaires à destination de New York, Tokyo, Delhi... plus de 850 villes qui vous permettent de profiter de l'un des premiers réseaux aériens mondiaux avec nos partenaires SkyTeam.

# Nous pouvons aborder les défis avec confiance

Jean-Cyril Spinetta, Président du Conseil d'administration d'Air France-KLM



Après la terrible année 2009-10, notre groupe a réussi à stopper l'hémorragie et renoue avec les bénéfices. Nous avons également réduit la dette du groupe. Nous revenons de loin. Cette réussite est due au travail remarquable des équipes d'Air France-KLM, à l'engagement de tous les salariés du groupe qui n'ont jamais relâché leurs efforts dans un contexte pourtant difficile. Je souhaite les remercier tous pour leur mobilisation. Pour confirmer ce redressement, le groupe Air France-KLM a su mettre en place la stratégie nécessaire pour la reconquête des parts de marchés perdues pendant la crise, qu'il s'agisse du transport des passagers ou du cargo. Mais ne nous leurrions pas. Nous sommes encore dans une conjoncture aérienne incertaine. De nombreux obstacles restent à vaincre pour maintenir notre groupe parmi les premiers. Je pense en particulier au prix du pétrole, au défi des compagnies low cost et des compagnies du Golfe. Nous sommes néanmoins sur le bon chemin. Le groupe Air France-KLM a construit un modèle économique efficace, d'ailleurs imité par ses principaux concurrents européens. L'alliance SkyTeam, qui s'est considérablement renforcée, est la plus avancée en termes de principe de fonctionnement.

Sur l'Atlantique Nord, premier marché long-courrier du monde, Air France-KLM a pris un temps d'avance très important sur les autres alliances, notamment sur Star Alliance, à travers la *joint-venture* que le groupe a créée avec Delta et Alitalia. Nous avons l'ambition d'étendre ce modèle à l'ensemble de nos partenaires de SkyTeam notamment à nos partenaires chinois. Par ailleurs, nous négocions activement pour que de nouvelles compagnies rejoignent l'alliance en Inde, au Brésil et plus généralement en Asie. À partir de là, SkyTeam bénéficiera d'une couverture planétaire.

“Air France-KLM a construit un modèle économique efficace et largement imité.”

Elle sera l'alliance de référence. Dès l'origine, j'ai pensé que le transport mondial se structurerait autour de trois grands systèmes mondiaux : SkyTeam, Star Alliance et One World. C'est aujourd'hui une réalité. Il nous faut maintenant veiller à maintenir notre rang et notre rôle au sein de SkyTeam. L'accord avec Alitalia mis en œuvre en 2009 renforce encore la présence du groupe sur le grand marché unique européen et fait d'Air France-KLM le leader incontesté sur toutes les liaisons long-courriers entre l'Europe et le reste du monde. Pour l'avenir, il nous faudra améliorer encore l'efficacité du groupe Air France-KLM. Sept années après la fusion, il nous faudra veiller à constamment renforcer la cohésion du groupe et la pertinence de ses choix stratégiques. La mobilisation exemplaire de tous les salariés d'Air France-KLM dans la période difficile que nous venons de traverser nous permet, j'en suis convaincu, d'aborder avec confiance les défis qui sont devant nous.

## AIR FRANCE-KLM, UN LEADER MONDIAL RESPONSABLE

Air France-KLM est un leader mondial dans chacun de ses trois métiers : le transport de passagers, le transport de fret et la maintenance aéronautique. Grâce à son double *hub* de Paris-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol, le groupe exploite un réseau équilibré offrant le plus grand nombre de correspondances entre l'Europe et le reste du monde. Il est présent sur tous les continents et dessert 254 destinations dans 124 pays.

Né du rapprochement des compagnies Air France et KLM, le groupe est le leader européen du transport de passagers et occupe le premier rang mondial des compagnies généralistes pour le transport de fret. Sur le marché de l'entretien aéronautique, Air France-KLM est le numéro deux mondial des acteurs multiproduits. Il emploie plus de 100 000 salariés.

Le groupe exploite avec Delta et Alitalia la plus grande *joint-venture* transatlantique. Air France et KLM sont par ailleurs membres de l'alliance mondiale SkyTeam qui rassemble 14 compagnies aériennes. Air France-KLM est reconnu comme le leader du secteur du transport aérien dans le domaine du développement durable et est présent dans l'indice *Dow Jones Sustainability Index* depuis six ans.





# 2010-11

P. 8

## ENTRETIEN AVEC PIERRE-HENRI GOURGEON,

Directeur général d'Air France-KLM,  
sur les perspectives du groupe  
et le projet d'entreprise « Embark »  
• 3 questions à Peter Hartman,  
président du directoire de KLM

P. 13

## CLIENT



Comment renforcer notre culture  
de service

P. 18, 46, 56

## REPÈRES



Chiffres-clés et faits marquants  
du passage, du cargo,  
de la maintenance

P. 21

## DÉVELOPPEMENT



Consolider notre position de leader  
• Reportage sur les grands axes de  
croissance du groupe • Carte du  
réseau

P. 39

## OPÉRATIONS



Des équipes mobilisées 24h/24, 7j/7

P. 49

## SALARIÉS

Portraits de collaborateurs  
d'Air France-KLM



P. 59

## FINANCE



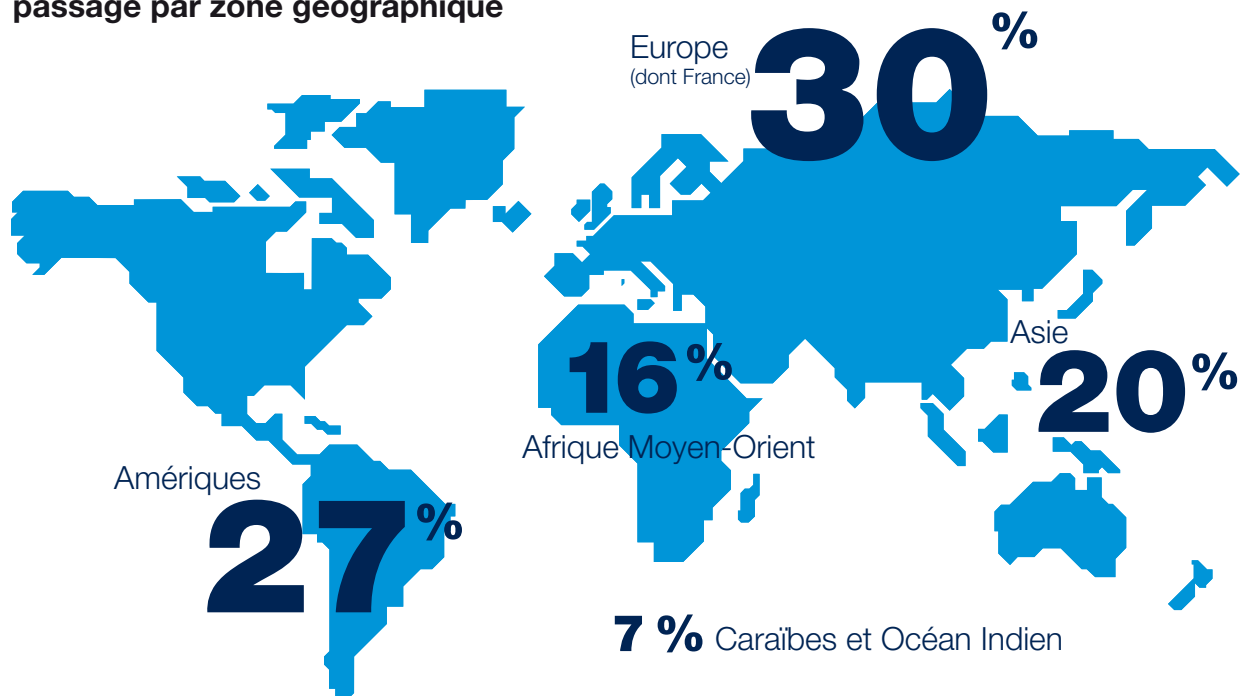
Regards sur les résultats de l'année  
• Gouvernance • États financiers  
consolidés

## Chiffres clés de l'année 2010-11 (au 31 mars 2011)

**23,6** milliards d'euros **Chiffre d'affaires**

**Résultat d'exploitation**  
**122** millions d'euros

### Répartition du chiffre d'affaires passage par zone géographique



**71,3** millions de passagers

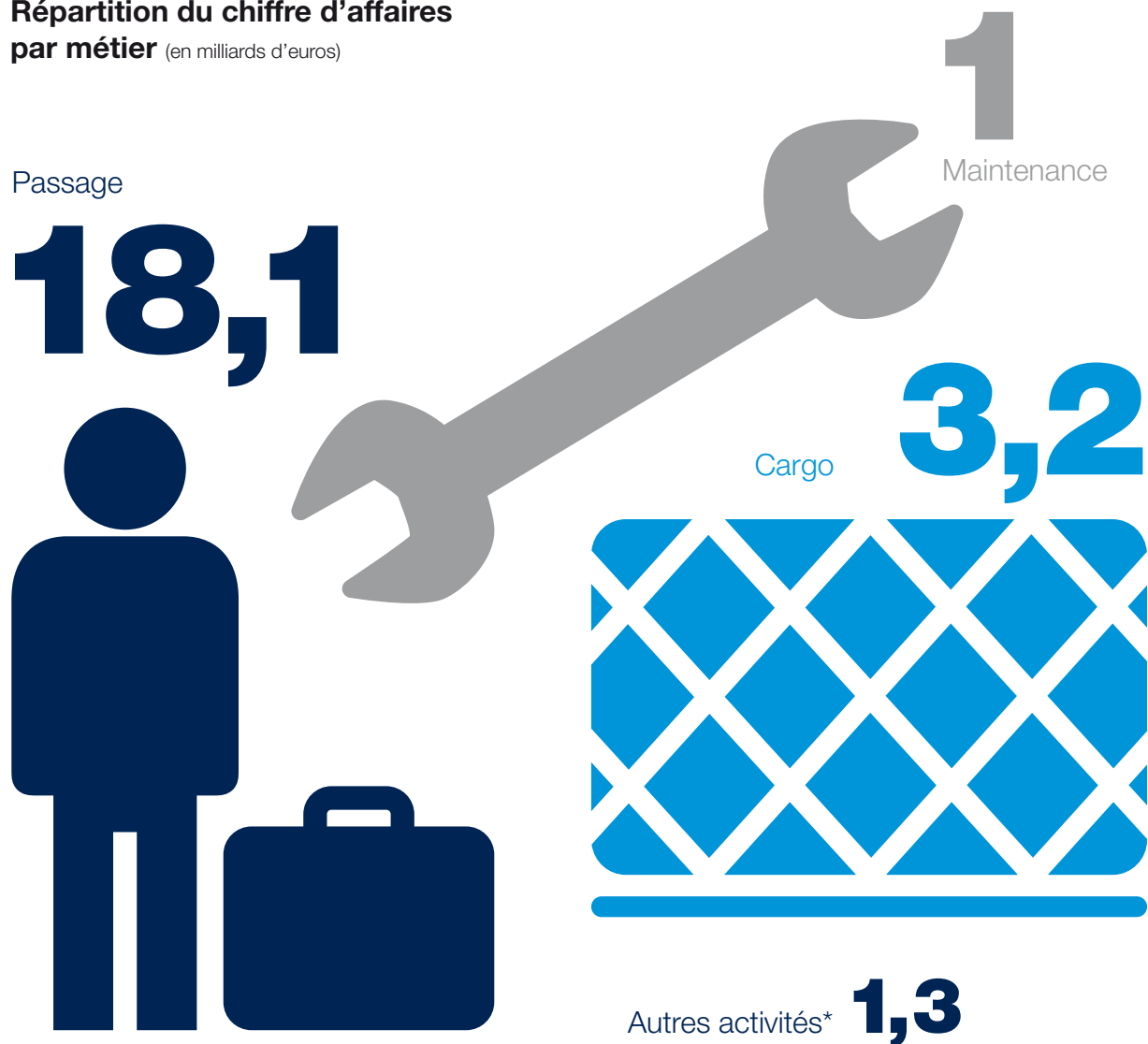
**254** destinations

**124** pays

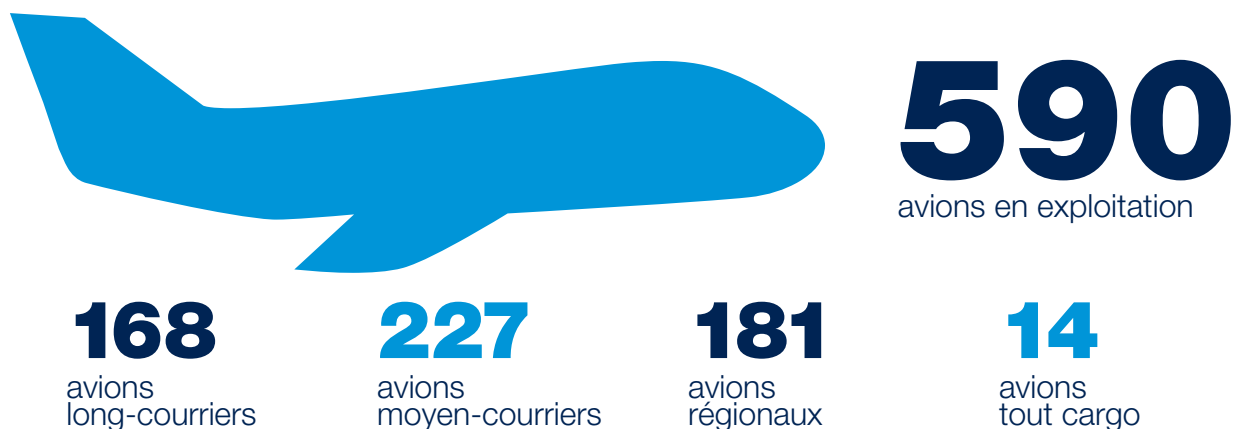
2 plates-formes de correspondance :

**Paris-CDG et Amsterdam-Schiphol**

Répartition du chiffre d'affaires  
par métier (en milliards d'euros)



\*Regroupant l'activité loisirs (Transavia.com) et l'activité catering



# Retour sur l'année 2010-11

AVRIL 2010

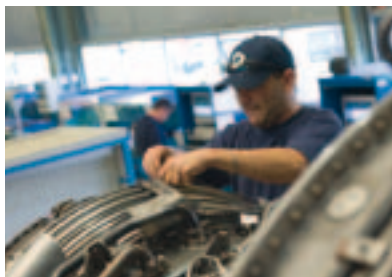
## ÉRUPTION D'UN VOLCAN ISLANDAIS

L'éruption du volcan islandais Eyjafjöll provoque l'arrêt presque total de l'exploitation. Du jamais vu en Europe depuis la guerre.

JUILLET 2010

## CONTRAT HISTORIQUE POUR LA MAINTENANCE

Air Canada confie au groupe le support des moteurs GE 90 équipant ses B777. Par le chiffre d'affaires, ce contrat est l'un des plus importants dans l'histoire de la maintenance.



AOÛT 2010

## SERVAIR S'IMPLANTE AU KENYA

Servair, la filiale d'Air France spécialisée dans la restauration aérienne et l'assistance aéroportuaire, offre désormais ses services au Kenya sur les escales de Nairobi et Mombasa grâce au rachat de la société NAS catering. Servair est leader sur le continent africain avec 17 implantations.



SEPTEMBRE 2010

## NOUVELLE OFFRE AFFAIRES AIR FRANCE

Air France fait évoluer son offre Affaires et introduit un fauteuil plus confortable



et plus pratique à utiliser pour travailler, se détendre ou se reposer. Une restauration diversifiée et de nouveaux services viennent enrichir cette offre tout au long du voyage.

SEPTEMBRE 2010

## AIR FRANCE-KLM, LEADER RESPONSABLE

Air France-KLM est confirmé leader du transport aérien dans le domaine

du développement durable. Pour la 6<sup>e</sup> année consécutive, le groupe fait partie de l'indice financier de référence Dow Jones Sustainability Index.

NOVEMBRE 2010

## PREMIER PROJET D'ENTREPRISE AIR FRANCE-KLM

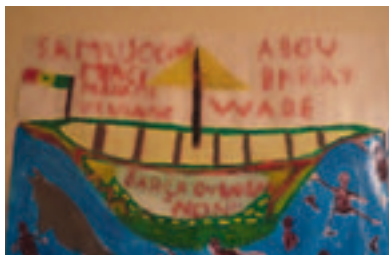
Le projet stratégique du groupe baptisé "Embark", est présenté aux salariés. Premier projet d'entreprise commun à Air France et à KLM, il affiche les ambitions du groupe pour les trois années à venir : retrouver la voie de la croissance et être un leader du secteur aérien globalisé. Le projet se structure autour de trois grandes valeurs : être ensemble, être ouvert, être engagé.



DÉCEMBRE 2010

### LA FONDATION AIR FRANCE SE MOBILISE AU SÉNÉGAL

La Fondation Air France a cofinancé le nouveau centre du Samu social international de Dakar et démontre une nouvelle fois son implication en faveur des enfants.



FÉVRIER 2011

### SKYTEAM S'AGRANDIT

Avec l'arrivée de Middle East Airlines dans SkyTeam, l'alliance comptera 20 membres d'ici 2012. Au cours de l'année, pas moins de sept compagnies ont signé un protocole d'adhésion à l'alliance : China Eastern, Shanghai Airlines, China Airlines, Garuda Indonesia, Aerolineas Argentinas, Saudi Arabian Airlines et Middle East Airlines.

DÉCEMBRE 2010

### MOINS DE CO<sub>2</sub> AVEC LE VOL « OPTIMISÉ »

Un premier vol transatlantique « optimisé » est réalisé en A380 entre New York-JFK et Paris-CDG. Cette optimisation permet

de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> de 3 à 5 tonnes par vol et sera applicable à terme à tous les vols long-courriers transatlantiques. Ce vol s'inscrit dans le programme AIRE mené conjointement par l'Union européenne et les États-Unis.



MARS 2011

### SÉISME AU JAPON

Le 11 mars 2011, un séisme de magnitude 9 frappe le Japon. Devant cette catastrophe, les équipes d'Air France et KLM se mobilisent pour continuer à assurer les liaisons vers Tokyo et Osaka. Plusieurs tonnes de matériel et d'aide logistique d'urgence sont envoyées au Japon.

DÉCEMBRE 2010

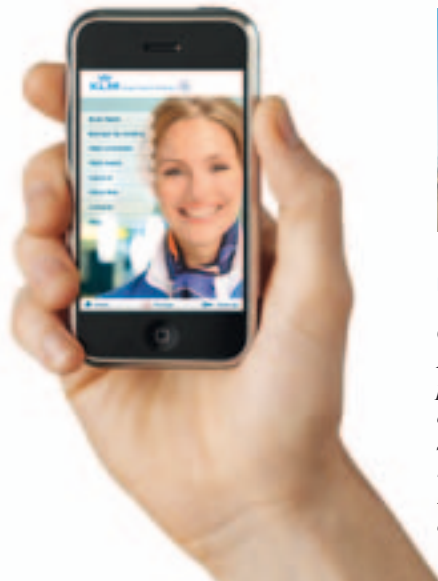
### ÉPISODES NEIGEUX EN EUROPE

Une vague de neige s'étend dans toute l'Europe, provoquant la fermeture de plusieurs grands aéroports européens et l'annulation de nombreux vols moyen-courriers d'Air France-KLM.

FÉVRIER 2011

### NOUVEAUX SERVICES MOBILES

Air France et KLM lancent « Connect », un système d'information gratuit par téléphone, SMS ou e-mail, sur les modifications ou aléas des vols. L'ambition du groupe est de devenir la référence sur le marché des services mobiles.



MARS 2011

### CROISSANCE DU RÉSEAU

Avec l'ouverture de la ligne Xiamen par KLM, le groupe dessert une huitième destination en Grande Chine et conforte sa position de premier transporteur entre l'Europe et la Chine. Au cours de l'année 2011, sept nouvelles destinations sont ouvertes par Air France et KLM.



“Nos équipes ont su faire face à de nombreux aléas et saisir la reprise mondiale pour en amplifier la dynamique.”

## Pierre-Henri Gourgeon

Directeur général d'Air France-KLM



# “Un monde nouvea

**Dans un environnement marqué par la reprise économique mais aussi par de nombreuses crises, Air France-KLM a repris cette année le chemin de la croissance rentable. Quels en ont été les principaux leviers ?**

Air France-KLM a en effet réussi à opérer un redressement spectaculaire : notre performance va bien au-delà des objectifs que nous nous étions fixés avec un résultat positif de 122 millions d'euros, soit une amélioration d'1,4 milliard d'euros en un an. Nos trois principales activités progressent de manière significative. Dans notre activité de transport de passagers, le repositionnement de notre offre moyen-courrier est une vraie réussite. Nos passagers ont également plébiscité les nouvelles cabines Premium Voyageur d'Air France et le produit Premium Economy de KLM, y voyant un excellent compromis entre classe Affaires et classe Voyageur. Enfin, le déploiement de notre flotte d'Airbus A380 nous a permis de

rationaliser la desserte de destinations majeures comme New York, Johannesburg ou Montréal. L'activité fret a pour sa part connu un rebond spectaculaire, fruit de la reprise mondiale et de l'efficace restructuration engagée. La maintenance aéronautique a également confirmé sa rentabilité. Nous commençons à récolter les fruits du plan de redressement volontaire que nous avons lancé au plus fort de la crise.

“Nos résultats vont bien au-delà des objectifs.”

**Dans quelle mesure la conjoncture a-t-elle favorisé ce redressement ?**

Il est évident qu'Air France-KLM, comme les autres groupes de transport aérien, profite de la reprise mondiale. L'Amérique latine, la Chine, les États-Unis sont sortis ou sortent de la crise financière qui a ébranlé le monde en 2008. L'activité économique et les échanges reprennent et notre groupe a su en tirer parti. En même temps, différents événements ont freiné notre élan : un nuage de cendres a fermé différents aéroports européens, dont ceux d'Amsterdam et de Paris, pendant





Air France-KLM affiche aujourd'hui à travers son projet « **Embark** » son ambition pour les années à venir.

Le groupe entend développer ses trois métiers sur les marchés à forte croissance tout en renforçant sa position en Europe.

La qualité de service rendue aux clients est le maillon central de ce dispositif.

# u à partager”

plusieurs jours en avril 2010, les attentats terroristes du Sahel, la situation en Côte d'Ivoire, les épisodes neigeux de décembre, les révolutions du printemps arabe puis la catastrophe qui a frappé le Japon ont fortement perturbé notre activité. Enfin, la nouvelle montée des prix du pétrole a absorbé plus de la moitié de nos gains de productivité. Je retiens de tout cela que nos équipes ont su faire face à ces nouveaux aléas et saisir la reprise mondiale pour en amplifier la dynamique. Grâce à la forte mobilisation de chacun, nous avons tenu nos engagements et nous sommes même allés au-delà.

**Air France-KLM exploite aujourd'hui le premier réseau long-courrier international au départ de l'Europe. Comment comptez-vous développer encore votre activité et votre réseau ?**

Je crois fermement que la qualité de notre offre et la force de

nos partenariats sont les clés du succès futur du groupe. Nous avons beaucoup investi dans notre qualité de service, avec une nouvelle offre

“La qualité de notre offre et la force de nos partenariats sont les clés du succès futur.”

Affaires pour Air France et l'utilisation des dernières technologies pour informer nos clients. Nous allons continuer à développer notre réseau en ouvrant de nouvelles routes, non desservies précédemment ou desservies à partir d'un seul *hub*, notamment vers l'Asie, l'Amérique latine et une partie de l'Afrique. La *joint-venture* que nous avons construite avec Delta et, depuis juillet avec Alitalia, constitue pour cela un atout pour le groupe.

C'est une véritable compagnie aérienne virtuelle très puissante, dotée d'une gouvernance qui a fait la preuve de son efficacité. Air France-KLM et ses partenaires sont ainsi leaders sur le marché entre

l'Europe et l'Amérique du Nord. C'est un potentiel considérable de vols et de destinations offert à nos clients.



Les 3 valeurs  
du projet d'entreprise  
Embark

ensemble,  
ouvert,  
engagé

**D'une manière plus large, le développement de l'alliance SkyTeam, qui a accueilli trois nouveaux membres cette année, est également très prometteur. Comment l'alliance contribuera-t-elle au succès d'Air France-KLM ?**

Nous étions quatre à fonder cette alliance en 2000. Aujourd'hui, SkyTeam réunit 14 compagnies aériennes des principaux marchés mondiaux. En 2012, elle en comptera 20, accueillant de grandes compagnies chinoises, indonésiennes et sud-américaines. SkyTeam devient ainsi l'alliance numéro un en Grande Chine. Ce leadership et notre fort enracinement en Europe permettront de développer les vols directs vers la Chine et de concurrencer ainsi les compagnies du Golfe. Notre prochain défi sera de recruter un partenaire indien et de nouveaux partenaires sud-américains au sein de l'alliance, afin de renforcer notre offre globale.

**Cela suffira-t-il à contrer la concurrence des compagnies du Golfe ?**

C'est en développant notre réseau et en offrant des vols directs que nous arrivons aujourd'hui à concurrencer les compagnies du Golfe. Le continent européen est actuellement le mieux relié au reste du monde. C'est un avantage compétitif essentiel pour l'économie européenne, à l'heure de la mondialisation des échanges. Mais il est vrai que les compagnies du Golfe investissent lourdement dans leur équipement

en profitant de leur ancrage dans des pays sans impôt ni taxe ni charges sociales. Ce serait probablement très négatif pour l'Europe, pour son économie et pour ses citoyens si le centre de gravité du transport aérien mondial se déplaçait progressivement de l'Europe vers les pays du Golfe. J'ai alerté les pouvoirs publics sur cette situation, non par esprit de protectionnisme mais pour que la concurrence joue pleinement sur des bases équitables. Par ailleurs, nous travaillons d'arrache-pied à valoriser et consolider nos atouts pour faire face à cette concurrence.

“SkyTeam devient ainsi l'alliance numéro un en Grande Chine.”

**En quoi consiste le nouveau projet d'entreprise Embark ?**

Embark, c'est la feuille de route de l'ensemble des collaborateurs d'Air France-KLM pour les années à venir. C'est aussi le premier projet d'entreprise commun à Air France et à KLM. Le point central de ce projet est la volonté de développer notre culture du service client, pour répondre et nous adapter à de manières nouvelles de voyager. Embark mobilise

l'ensemble de nos équipes, qu'elles soient ou non au contact des clients. Les autres points portent sur la qualité opérationnelle, notamment en matière de sécurité, qui est une priorité absolue, le développement de notre réseau ainsi que la performance économique et financière, condition indispensable de notre performance au service de nos clients. Un point très important porte sur les salariés, leur diversité et la qualité de leurs

## Les 5 domaines d'Embark

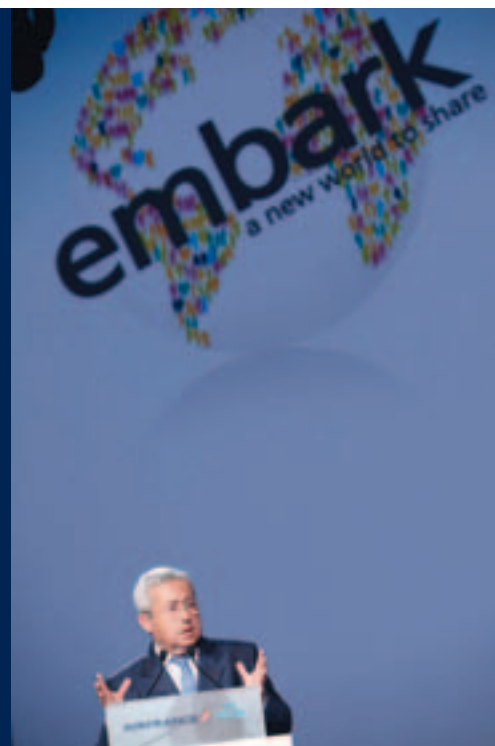
**Client :** investir dans la relation humaine et l'excellence du service

**Développement :** renforcer notre position de leader en Europe et sur les flux long-courriers

**Opérations :** garantir à nos clients un haut niveau de performance opérationnelle

**Salariés :** promouvoir les valeurs du groupe

**Finance :** retrouver le niveau de performance économique d'avant la crise



conditions de travail. Dans cette mobilisation générale, trois valeurs nous guident : l'ouverture aux autres et au monde, l'engagement vis-à-vis de nos clients, collègues, partenaires et parties prenantes, et la cohésion exprimée par un mot simple et fédérateur : « Ensemble ».

### **Vous avez évoqué la sécurité comme une priorité du projet Embark. Comment est-elle présente au sein de votre stratégie de développement ?**

La sécurité est par définition la première priorité de toute compagnie aérienne digne de ce nom. Elle est la préoccupation primordiale de tous les personnels d'Air France et de KLM. J'ai toute confiance dans la façon dont les personnels se mobilisent pour assurer les opérations de l'entreprise en toute sécurité. Après l'accident du Rio-Paris qui a frappé Air France, nous nous sommes tous mis autour de la table pour faire évoluer notre sécurité au-dessus des standards et cela sans aucun lien avec des causes possibles de l'accident que nous ne connaissons pas à ce jour. Nous avons décidé de prendre les meilleures pratiques des autres compagnies, d'autres opérateurs, de les faire nôtres, de les mettre en œuvre et d'avoir ainsi l'espoir de porter la sécurité aérienne au plus haut niveau existant. Nous travaillons beaucoup sur ce sujet entre Air France et KLM parce que l'amélioration de la sécurité vient souvent de la confrontation

“La sécurité aérienne est par définition notre première priorité.”

de pratiques différentes. Notre ambition n'est pas seulement de respecter des standards élevés, mais d'atteindre le plus haut niveau possible.

### **À quoi ressemblera Air France-KLM à moyen terme ?**

Bien qu'ayant dépassé nos objectifs, nous retrouvons tout juste le niveau d'activité d'avant-crise. Nous devons donc continuer à appliquer notre plan, avec la motivation que donnent ces premiers résultats, de manière à ramener le groupe à un niveau de rentabilité qui lui permette d'investir tout en réduisant son endettement. Nous allons donc poursuivre

la réduction de nos coûts, ce qui devrait être plus aisé en période de croissance, avec l'objectif de baisser nos coûts unitaires d'environ 1 % par an sur les trois prochaines années. Nous allons également faire évoluer le fonctionnement du groupe en intégrant davantage de fonctions de manière à disposer d'une plus grande facilité de décision. Différents projets vont venir modifier notre réseau moyen-courrier : nous allons continuer la mise en place d'une nouvelle offre moyen-courrier au sein de KLM et relancer progressivement le réseau d'Air France au départ des grandes métropoles régionales françaises. C'est en repensant notre modèle et en améliorant notre qualité de service que nous allons faire d'Air France-KLM non seulement un groupe leader en Europe mais un leader mondial responsable en matière de croissance, de sécurité et de développement durable.

“Notre modèle rencontre un vrai succès. Nos deux compagnies se complètent et savent développer de nombreuses synergies.”

**Peter Hartman**

Président du directoire de KLM



**Si l'on regarde l'avenir, quel vous paraît être le principal atout de développement d'Air France-KLM ?**

Air France-KLM est, dans le monde, le groupe de transport aérien le plus présent sur les marchés à forte croissance. Nous avons des positions fortes sur les marchés d'Asie, qui sont devenus par leur dynamisme une zone stratégique clé. Nous renforçons notre leadership en Afrique, dont les soubresauts dans certains pays ne doivent pas cacher le réel et vigoureux développement général. Les réseaux de nos deux compagnies y sont remarquablement complémentaires. Nous consolidons aussi notre présence en Amérique latine, par de nouveaux partenariats et en ouvrant de nouvelles destinations. Avec 76 pays desservis en long-courrier, soit 20 pays de plus que notre concurrent européen immédiat, notre réseau offre certes la caractéristique d'être exposé à la grande majorité des aléas, mais son extrême diversification permet d'en lisser les impacts. En outre, nous avons appris à être flexibles.

**Votre activité cargo a connu un redressement spectaculaire.**

En effet, notre activité cargo est redevenue profitable en un an au lieu de deux. C'est le fruit de notre stratégie de restructuration de l'offre, visant à privilégier les soutes des avions de passage et des avions combi. Nous avons su faire croître notre activité et les revenus de l'activité du fret grâce à une croissance productive. Nous voyons ici à quel point notre modèle rencontre un vrai succès.

Nos deux compagnies se complètent et savent développer de nombreuses synergies. Nos deux hubs européens coordonnés, la complémentarité de nos réseaux et de nos marchés, les nombreuses synergies entre nos deux compagnies sont les clés de notre réussite actuelle et future.

**Air France et KLM repositionnent leur offre vers les destinations européennes. Quels en sont les objectifs ?**

Air France et KLM ont depuis toujours dû faire face à la concurrence, ceci est d'ailleurs stimulant pour chaque entreprise. Sur leurs vols moyen-courriers, elles doivent aujourd'hui renforcer leur compétitivité face aux autres compagnies majors, aux compagnies à bas coûts et au train à grande vitesse. Air France a lancé il y a deux ans une nouvelle offre européenne afin de répondre aux attentes des clients en leur proposant des prix plus attractifs, des prestations simplifiées, des cabines repensées avec des sièges qui offrent davantage de confort et qui sont moins lourds, donc plus respectueux de l'environnement. Ce programme recourt également à des avions plus gros pour réduire les fréquences. Fortes de cette expérience, nos équipes déploient ce concept sur les vols de KLM depuis quelques mois. Je dois dire que les premiers résultats chez KLM sont très encourageants. Avec des équipes travaillant en coordination et le souci permanent de la qualité de service, nos deux compagnies font la différence auprès de nos clients. C'est là que réside la force de notre groupe.

“Nous avons appris à être flexibles.”

# C

# E N T

**COMMENT RENFORCER NOTRE CULTURE DU SERVICE**





## COMMENT RENFORCER NOTRE CULTURE DU SERVICE

Une ambition : être la compagnie aérienne qui répond le mieux aux attentes des clients, et notamment être leader en matière de technologie mobile.



**CHRISTIAN BOIREAU**  
Directeur général  
adjoint commercial  
France  
(à gauche)

**ERIK VARWIJK**  
Directeur général  
adjoint commercial  
international  
et Pays-Bas  
(à droite)

### LE PREMIER VOLET DU PROJET EMBARK PORTE SUR LE RENFORCEMENT DE LA CULTURE DE SERVICE AUX CLIENTS. POURQUOI ?

**Christian Boireau :** Air France-KLM est reconnu pour la qualité de ses services aux clients. Le groupe doit affirmer son leadership dans ce domaine, en faire un élément fort de valeur ajoutée, dans le cadre d'une concurrence accrue. Nous devons pour cela évoluer avec nos clients. Familiers d'internet, équipés de téléphones portables intelligents, s'exprimant de plus en plus sur les réseaux sociaux, ils souhaitent être plus autonomes et plus libres de leurs choix. En même temps, nos clients ont envie d'échanges, de personnalisation, d'émotion et de sentir une plus grande proximité avec Air France et KLM.

**Erik Varwijk :** Par ailleurs, de nouvelles attentes apparaissent dans le monde, notamment dans les pays en forte croissance. Notre ambition est d'être la compagnie aérienne qui y répond le mieux. C'est pour nous adapter à ce monde qui change profondément que nous avons lancé une nouvelle dynamique centrée sur le client dans le cadre du projet d'entreprise Embark. Cette dynamique concerne toutes nos activités dans le monde, le transport de passagers bien sûr, mais aussi le cargo et la maintenance.



## COMMENT ALLEZ-VOUS CONCRÈTEMENT METTRE CETTE DYNAMIQUE EN ŒUVRE ?

**C.B. :** Nous comptons sur l'intégration des nouvelles technologies, non pour qu'elles se substituent à la dimension humaine, qui est et restera clé dans notre métier de services, mais au contraire pour qu'elles nous aident à mieux personnaliser la relation avec chacun de nos clients et à les informer en temps réel. Nous avons pour cela lancé un site et des applications mobiles permettant de réserver, gérer sa réservation, s'informer sur les horaires, etc. Le site mobile d'Air France accueille déjà plus d'un million de visiteurs par mois. Nous allons par ailleurs monter en puissance dans les médias sociaux où les pages Facebook d'Air France et de KLM rassemblent déjà plus de 600 000 fans !

**E.V. :** Nous avons l'ambition d'être leader dans les services mobiles. Nous avons pour cela lancé en février dernier *Air France Connect* et *KLM Connect*, un service exclusif, gratuit, sans inscription ni abonnement, qui informe les clients de modifications ou d'aléas dans le cadre de leur voyage. *Air France Connect* et *KLM Connect* sont opérationnels sur tous les vols du réseau d'Air France et de KLM. Les premiers retours sont d'ailleurs très positifs. Avec ce nouveau service, Air France et KLM sont à la pointe, étant les premières compagnies aériennes à utiliser les dernières technologies mobiles pour informer en temps réel et de manière proactive tous leurs clients.

“La dimension humaine restera au cœur de notre activité de services.”

## LE TRANSPORT AÉRIEN A CETTE ANNÉE ÉTÉ SECOUÉ PAR DIFFÉRENTS ALÉAS : LES ÉPIISODES NEIGEUX, LE NUAGE DE CENDRES NOTAMMENT. EN QUOI CELA A-T-IL ÉTÉ PRIS EN COMPTE DANS VOTRE PROJET STRATÉGIQUE ?

**C.B. :** Cette année a en effet été difficile pour nos clients et nos équipes. Nous voulons améliorer notre réactivité en cas de défaillance du service promis et devenir le numéro un dans le traitement des aléas pour conserver la préférence de nos clients. Nous pouvons faire la différence en informant nos clients mieux et plus tôt, en leur proposant les meilleures solutions alternatives et, au besoin, en les indemnisant.

*Air France Connect* et *KLM Connect* constituent déjà des premières avancées, qui seront appelées à se développer dans le futur.

**E.V. :** Concernant le traitement des aléas, plusieurs projets visent à harmoniser ce service entre nos deux compagnies et même à créer un outil commun.

Nous allons également améliorer l'écoute des clients pour bien comprendre leurs attentes et diffuser plus largement ces informations dans le groupe.



### Comment fonctionne le nouveau service Connect ?

Grâce au numéro de portable et à l'adresse e-mail que le client a indiqués lors de l'achat de son voyage, Air France ou KLM peut l'informer dès 14 jours avant le départ par téléphone, SMS ou e-mail, d'une éventuelle annulation de son vol, voire d'un retard, d'un changement de porte d'embarquement ou, à l'arrivée, de la livraison différée de ses bagages. Ce service est gratuit, sans inscription et s'adresse à tous les clients. Il est disponible en 8 langues dans un premier temps.



## KLM Europe Business Class, un voyage de grande qualité

Avec sa nouvelle offre Affaires sur les vols moyen-courriers, KLM offre davantage de place et garantit d'avoir un siège libre à ses côtés. Outre des services au sol améliorés, KLM a renouvelé son offre de restauration à bord, avec des menus variés et un plateau-repas au design signé Marcel Wanders.

### UN DE VOS OBJECTIFS EST AUSSI DE MIEUX DIFFÉRENCIER VOTRE OFFRE.

**C.B. :** Oui. Plusieurs groupes de travail étudient comment différencier mais aussi personnaliser notre offre. Il s'agit ici de faire la différence pour accroître notre portefeuille de clients, notamment dans les pays émergents et auprès des passagers individuels. Nous allons par ailleurs proposer de nouvelles options payantes à la carte. Chaque passager pourra ainsi personnaliser son voyage.

**E.V. :** Un de nos défis sera également de faire bénéficier nos clients des avantages de notre taille sur le marché. Nous entendons fidéliser davantage de clients, notamment en rendant notre programme Flying Blue encore plus attractif. Avec plus de 130 partenaires, il est le programme leader en Europe. Enfin, nous allons améliorer encore nos services pour les clients des classes Affaires et La Première.

### À CE TITRE LE LANCEMENT DES NOUVELLES OFFRES AFFAIRES A ÉTÉ UNE DES AVANCÉES MARQUANTES DE L'ANNÉE.

**E.V. :** En effet, KLM a lancé, à partir de la saison d'été 2010, son Europe Business Class sur ses vols moyen-courriers. Nos clients bénéficient d'un siège plus confortable, avec davantage d'espace pour les jambes. De plus, nos services ont été améliorés : chaque siège sera pourvu d'une prise pour recharger les appareils électriques dans la flotte Boeing 737. Au sol, nous avons mis en place des priorités, au départ et à l'arrivée, pour l'enregistrement, l'accès aux salons, le traitement des bagages, etc.

**C.B. :** Air France a également fait évoluer son offre Affaires long-courrier. Nous avons commencé à installer, fin 2010, un nouveau fauteuil beaucoup plus confortable et plus pratique pour travailler, se détendre ou se reposer : il offre un lit de plus de deux mètres, l'un des plus larges du marché. Ses commandes sont plus simples et chaque passager dispose d'un grand écran 16/9 de 15 pouces. Dès l'été 2011, une vingtaine d'appareils bénéficieront de ces nouvelles cabines. À l'horizon 2013, près de quarante appareils seront équipés. Tous ces efforts vont dans le même sens, renforcer la culture du service chez Air France et chez KLM.



“Le retour à la rentabilité prouve le fort redressement de l'activité cargo.”

## Camiel Eurlings

Directeur général adjoint  
d'Air France-KLM Cargo

### Comment l'activité cargo s'est-elle comportée durant l'exercice 2010-11 ?

Après une année 2009-10 où l'activité mondiale de fret aérien avait été très éprouvée par la crise, nous renouons avec la rentabilité, en enregistrant un résultat d'exploitation positif de 69 millions d'euros. Nous dépassons largement notre objectif pour cette année qui était de diviser notre perte par deux. Cela prouve qu'un fort redressement de l'activité cargo est engagé.

### Quelles sont les raisons de ce retour à la rentabilité ?

Nous avons tout d'abord bénéficié de la reprise de la demande en 2010, qui nous a permis de redresser progressivement notre recette unitaire.

Nous avons ensuite su tirer parti de l'ajustement des capacités, avec notamment la réduction des vols tout cargo, que nous avons déjà initiée lorsque la crise nous a frappés. Nous avons aussi été en mesure de redistribuer nos capacités et de restructurer le réseau cargo au niveau du groupe : en réduisant les redondances au départ de nos deux *hubs*, en mettant l'accent sur les capacités soutes et combi et en allouant des capacités cargo supplémentaires sur nos lignes les plus importantes.

### Ces évolutions vous amènent-elles à revoir votre politique commerciale ?

Oui, Air France-KLM Cargo a engagé une profonde refonte de sa politique commerciale pour l'adapter à son nouveau modèle économique. Cette refonte repose sur une nouvelle segmentation clients et une simplification de notre portefeuille de produits. Plus que

jamais nous développons les e-services (e-booking et e-freight) pour améliorer la qualité de service, proposer un suivi des colis en temps réel et réduire les coûts de distribution.

### L'évolution de votre offre passe-t-elle aussi par une évolution du réseau ?

En termes de réseau, l'activité cargo bénéficie des nombreuses ouvertures de lignes de l'activité passagers. Mais le développement du cargo profite aussi de l'intégration de la compagnie néerlandaise Martinair, qui contribue pleinement à la réalisation de notre nouvelle stratégie en renforçant la position du groupe sur le marché. Notre objectif est de valoriser le savoir-faire de Martinair, notamment dans la flexibilité et l'adaptabilité aux besoins du marché.

### Air France-KLM a donc réorienté son offre en proposant en majorité les soutes de ses avions passagers et combis. En quoi cette nouvelle stratégie s'adapte-t-elle aux besoins des clients ?

La plupart des clients du cargo n'ont pas besoin de modes de transport spécifiques. Ils recherchent un service ponctuel au meilleur prix. C'est ce qu'offrent généralement les soutes des avions de passagers. Cela étant, il est plus facile de programmer des avions tout cargo que des avions de passagers sur des itinéraires différents ou des escales supplémentaires pour pouvoir répondre à des demandes spécifiques. Les capacités des avions tout cargo peuvent également être nécessaires pour des expéditions volumineuses. Notre modèle mixte à dominante soutes offre à nos clients des solutions qui répondent à leurs besoins spécifiques, à des tarifs attractifs.

“Plus que jamais, nous développons la qualité de service.”

Le transport de passagers représente **77 % du chiffre d'affaires**. Le groupe exploite **le premier réseau long-courrier entre l'Europe et le reste du monde**.

Il propose un réseau étendu de 254 destinations dans le monde à partir de ses deux *hubs* de Paris-Charles de Gaulle et d'Amsterdam-Schiphol.

**18,1**

milliards d'euros  
de chiffre d'affaires

**71,3**

millions de passagers  
transportés

Air France et KLM multiplient les services au sol et en vol pour **faciliter le voyage de leurs passagers**. Les e-services leur permettent de gérer intégralement leur voyage depuis leur domicile, leur bureau ou en déplacement. À bord, une restauration de qualité et 600 heures de programmes de divertissement à la demande viennent agrémenter le vol.





Le programme de fidélité **Flying Blue**, avec 19 millions d'adhérents, est **le leader en Europe**. Flying Blue se décline en quatre niveaux : Ivory, Silver, Gold et Platinum. Les adhérents bénéficient de services dédiés au sol et en vol. Les miles accumulés sont utilisables chez plus de 130 partenaires.

**168**

avions long-courriers

# passage

**408**

avions court et moyen-courriers  
(dont flottes régionales)

Depuis décembre 2010, Air France propose progressivement sur son réseau long-courrier une nouvelle cabine Affaires équipée d'un fauteuil entièrement redessiné. Plus léger de 5 kg par place, le nouveau siège contribue à la **réduction de la consommation de carburant et des émissions de CO<sub>2</sub>** associées. Pour une cabine de 42 places, la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> atteint 70 tonnes par an et par avion équipé. Pour 43 avions, ce sont plus de 3 000 tonnes de CO<sub>2</sub> qui sont évitées chaque année.

## Take care of tomorrow - today

Flying around this beautiful world inspires us to keep it that way. Our way is to reduce CO<sub>2</sub> emissions with fuel-efficient aircraft, smarter catering and our CO<sub>2</sub>ZERO compensation service. Our way is caring for children in need with KLM AirCares. Our way is to lead the way responsibly. Visit [klm.com/csr](http://klm.com/csr) to find out how to make our way - your way.



Journeys of Inspiration



# DÉVE- LOPPE- MENT

**CONSOLIDER NOTRE POSITION DE LEADER**

# OUVERTURE DE NOUVELLES DESTINATIONS EN 2011

**254** destinations  
**124** pays

## DES POSITIONS FORTES SUR LES MARCHÉS EN CROISSANCE

**33** vols quotidiens vers l'Asie  
**16** vols quotidiens vers l'Amérique latine  
**31** vols quotidiens vers l'Afrique

DESTINATIONS OPÉRÉES PAR AIR FRANCE, KLM  
ET DANS LE CADRE DES ACCORDS DE JOINT-VENTURE.

- Destination opérée en direct depuis Paris ou Amsterdam
- Nouvelle destination du réseau (en 2011)
- Nouvelle destination desservie depuis les deux *hubs* (en 2011)
- *Hubs* d'Air France-KLM





**AALBORG**  
**BILLUND**

**FREETOWN**  
**MONROVIA**

**LE CAP**

**PHNOM PENH**

**XIAMEN**

# Notre groupe est un acteur de la reprise mondiale

Entretien avec **Bruno Matheu**,  
Directeur général adjoint Marketing,  
Revenue Management et Réseaux  
d'Air France-KLM



### **Dans un contexte encore perturbé pour le transport aérien, quelle est votre stratégie de développement ?**

Si la crise économique a affecté toutes les régions du monde, elle n'a provoqué sur long-courrier que des adaptations du modèle du groupe. En revanche, sur moyen-courrier, elle a mis en évidence le besoin de réaliser des changements plus structurels. Tout le travail effectué pendant la crise a porté ses fruits et notre groupe est aujourd'hui prêt à s'affirmer comme un moteur de la reprise mondiale.

### **Quels sont vos atouts ?**

Avec un âge moyen d'environ neuf ans, nous disposons d'une flotte moderne, l'une des plus jeunes d'Europe, ce qui permet bien sûr de réaliser d'importantes économies de carburant par rapport à nos concurrents.

Nous sommes également leader en termes de réseau long-courrier au départ d'Europe, qu'il s'agisse du nombre de destinations desservies ou de nombre de sièges offerts. Malgré le rachat de plusieurs sociétés, le groupe Lufthansa reste, pour la saison été 2011, sensiblement plus petit avec 10,6 % de l'offre long-courrier entre l'Europe et le reste du monde, contre 13,2 % pour Air France-KLM.

Air France-KLM est également en Europe le groupe qui dispose du plus grand nombre d'avions long-courriers, avec 165 appareils. Nous avons donc un potentiel important à exploiter !

## Transavia.com : quand qualité rime avec bon marché

Transavia.com France et Pays-Bas ont transporté plus de 5 millions de passagers en 2010-11. Ces deux filiales proposent des vols vers des destinations loisirs et ont, au fil des ans, amélioré le concept de moyen-courrier à bas coût de qualité.

En 2010-11, Transavia.com aux Pays-Bas a recentré son offre sur le marché néerlandais et a tiré parti de l'engouement pour les destinations de sports d'hiver.

Transavia.com France continue sa croissance en ouvrant de nouvelles lignes notamment au départ de Lyon et de Nantes.

## Développement durable : les principales priorités

Le développement durable est au cœur de la stratégie du groupe. Air France et KLM ont pris des engagements publics de réduction de leurs émissions de CO<sub>2</sub> et le groupe met en œuvre une politique commune, déclinée au niveau de chaque compagnie. Le groupe assume et anticipe ses responsabilités au regard de cet enjeu planétaire, notamment par le renouvellement permanent de sa flotte qui est une des plus modernes d'Europe. Air-France-KLM contribue ainsi à la lutte contre les émissions gazeuses et sonores.

### La croissance du groupe doit-elle passer par des partenariats ou par le lancement de nouvelles liaisons ?

Nous voulons renforcer notre leadership en Europe, en développant notre réseau et en ouvrant de nouvelles destinations. Mais nous entendons également nous appuyer sur nos partenaires et en particulier sur SkyTeam.

La reprise de la croissance mondiale, que le groupe accompagne par une croissance de son offre, ouvre de nouvelles perspectives de développement de notre réseau. Nous avons augmenté nos capacités sur des destinations existantes en mettant en place des avions plus gros et en rajoutant des fréquences. Nous avons également lancé de nouvelles destinations et augmenté le nombre de destinations desservies à la fois depuis Paris-CDG et Amsterdam-Schiphol. Le groupe prévoit ainsi d'opérer pas moins de sept destinations long-courriers supplémentaires par rapport à l'été 2010 dont Kigali au Rwanda, Freetown en Sierra Leone, Monrovia au Liberia, Phnom Penh au Cambodge et Xiamen en Chine. Notre puissante *joint-venture* transatlantique facilite par ailleurs l'ouverture de deux nouvelles destinations : Orlando et Cancun.

Les partenariats et accords de *joint-venture* permettent en effet de mieux alimenter les vols et de renforcer la compétitivité du groupe sur les lignes concernées par ces accords. C'est pourquoi le fort développement de SkyTeam est un atout majeur pour le groupe. Aux 14 membres de l'alliance, sept nouveaux devraient s'ajouter d'ici 2012, tous implantés sur des marchés en forte croissance. L'assise de l'alliance en Chine sera ainsi exceptionnelle, puisqu'elle comptera à terme quatre compagnies chinoises, représentant 40 % du marché domestique, avec une implantation dans les plus grandes villes, comme dans d'autres régions à forte croissance.

### Ces nouveaux axes de développement ne se construisent-ils pas au détriment du réseau moyen-courrier ?

Au contraire ! Notre objectif est de renforcer l'alimentation de nos *hubs* et notre présence en Europe, tout en réduisant nos coûts d'opération.

Face à la crise qui a particulièrement touché le réseau moyen-courrier, le groupe a décidé en 2009-10 de réagir en lançant une nouvelle offre européenne. Un an après son démarrage, cette offensive répond clairement aux besoins des clients.

Cette satisfaction s'est surtout matérialisée par une très forte hausse du trafic en « Premium Eco », supérieure à 60 %. L'objectif principal, faire revenir les meilleurs clients sur les vols, a donc été atteint. Après avoir restructuré

son réseau moyen-courrier en 2010, KLM a lancé en avril 2011 la refonte de son offre commerciale à destination des clientèles "Affaires". La classe Affaires a ainsi été revue pour répondre, comme chez Air France, aux besoins de flexibilité et de confort des clients. Pour renforcer l'alimentation de notre *hub*, nous avons également noué d'importants partenariats. Ainsi, depuis la signature de notre partenariat avec FlyBe en juillet

2010, nous offrons aux clients d'Air France 45 nouvelles liaisons entre la France et le Royaume-Uni et 17 routes domestiques sur le réseau de Flybe, en correspondance à Birmingham, Manchester ou Southampton.

Enfin, pour aller plus loin et renouer avec la croissance rentable au départ des régions françaises, Air France s'apprête à lancer une véritable offensive commerciale au départ de grandes métropoles régionales. Notre objectif sera d'augmenter significativement notre offre domestique tout en proposant de nouvelles liaisons directes vers l'Europe et le bassin méditerranéen. Ce projet ouvre la possibilité de reconquérir une part importante d'activité au départ de ces villes et signe une petite révolution dont tout le monde pourra sortir gagnant.

“Air France va lancer une véritable offensive au départ des régions.”





## Maintenance : capitaliser sur les domaines d'excellence

L'activité maintenance d'Air France-KLM a accru de 7,6 % son chiffre d'affaires sur l'exercice, en capitalisant sur ses atouts : effets d'échelle des flottes du groupe et des compagnies clientes, large éventail de services, expertise des équipes et politique d'amélioration continue. Les clients d'Air France Industries KLM E&M bénéficient d'un des plus grands centres de révision moteurs des marques CFMI et General Electric, répartis entre les deux ateliers ultramodernes du groupe installés à Amsterdam et Paris.

L'investissement dans la construction d'un nouveau banc d'essai réacteurs, dont les travaux ont commencé en février, permettra à AFI KLM E&M de disposer d'un outil industriel d'exception pour le traitement des très gros moteurs.

Au cours de l'année, plusieurs contrats très significatifs ont validé cette stratégie. Air Canada, en juillet 2010, a confié au groupe le support des moteurs GE 90 équipant ses B777. Par le chiffre d'affaires, ce contrat est l'un des plus importants qu'AFI KLM E&M ait jamais signé.

En déployant son réseau de filiales et de partenariats, AFI KLM E&M poursuit sa stratégie de développement sur les marchés et segments rentables et s'appuie sur la force de son réseau logistique mondial. En 2010-11, le groupe a ainsi affirmé sa présence sur ses marchés de croissance (pays en développement, Amériques) en prenant le contrôle à 100 % de sa filiale américaine AMG, spécialisée dans le support équipements et les aérostructures et en acquérant une participation minoritaire dans la société indienne MAX MRO services, dédiée au support équipements sur le marché indien.







Le Cap, Afrique du sud

# Afrique



Pêcheur, Sierra Leone

## Un maillage dense du continent,

c'est ce qu'Air France et KLM offrent aujourd'hui à leurs passagers, avec plus de 30 vols quotidiens vers l'Afrique. Le groupe, présent sur le continent depuis 75 ans, s'efforce de répondre toujours mieux aux attentes de ses clients, en ouvrant de nouvelles destinations mais aussi en améliorant les fréquences et les horaires : au cours de l'année, les deux compagnies ont par exemple renforcé la desserte de Pointe Noire (République du Congo), Libreville (Gabon) ou Dar es Salaam (Tanzanie). En joignant ses forces à celles de ses partenaires africains, le groupe propose un réseau encore plus étendu de 45 destinations dans 33 pays.

## L'offre du groupe se renforce

**continuellement.** Au cours de l'année, trois nouvelles destinations ont été ouvertes : Kigali, capitale du Rwanda, Freetown, capitale de la Sierra Leone et Monrovia, capitale du Liberia. Le réseau s'enrichira encore à l'automne 2011 avec l'ouverture par Air France d'une liaison saisonnière vers Le Cap, en Afrique du Sud. Le développement du groupe en Afrique répond à une volonté forte d'accompagner la croissance des relations économiques entre le continent africain et le reste du monde.



Réparation de filets, Sierra Leone

**Pour satisfaire leurs clients,** Air France et KLM recourent à l'une des flottes les plus jeunes du monde. Air France est la première compagnie à proposer l'A380 en direction de l'Afrique, sur la liaison Paris-Johannesburg inaugurée en février 2010. À bord des vols vers Brazzaville et Pointe Noire, ses clients bénéficient des nouveaux sièges Affaires, au confort accru, plébiscités par 90 % des passagers interrogés.

**Pour améliorer le confort des passagers,** les équipes multiculturelles d'Air France facilitent la prise en charge des passagers à l'aéroport. Un personnel expert du continent africain, présent sur les vols, assure la relation commerciale en tenant compte des particularités géopolitiques, commerciales, réglementaires ou culturelles propres à chaque pays.



Monrovia, Liberia



Crépuscule à Nairobi, Kenya





Paysage agricole, Sierra Leone





Shanghai la nuit

# Chine

**Deuxième puissance mondiale,** la Chine intensifie ses échanges d'affaires et de loisirs avec le reste du monde. Air France et KLM ont participé à cette dynamique en transportant plus de 1,8 million de passagers sur leurs liaisons avec ce grand pays où elles sont présentes depuis plus de 70 ans. Le groupe est ainsi le premier transporteur entre l'Europe et la Chine.

**Ce ne sont pas moins de 88 vols** par semaine, (voire 122 avec les vols exploités en partage de code avec China Eastern et China Southern), qui sont proposés aux clients, via les *hubs* de Paris et d'Amsterdam, pour rejoindre huit destinations en Grande Chine : Pékin, Shanghai, Hong Kong ainsi que Canton sont desservies par les deux compagnies. KLM assure la liaison avec Taïpei, Chengdu, Hangzhou et Xiamen.

**Le raffinement est du voyage.** À bord des vols, tout est mis en œuvre pour le bon accueil des passagers : des équipages formés à la culture chinoise, des interprètes, des annonces diffusées en mandarin et en cantonais. Ils peuvent déguster du thé au jasmin et des repas conçus par des chefs d'origine chinoise, visionner des films internationaux sous-titrés en chinois et même des films en mandarin ou en cantonais, feuilleter des journaux et revues chinois et écouter de la musique asiatique traditionnelle.

Huangshan (Montagne jaune)

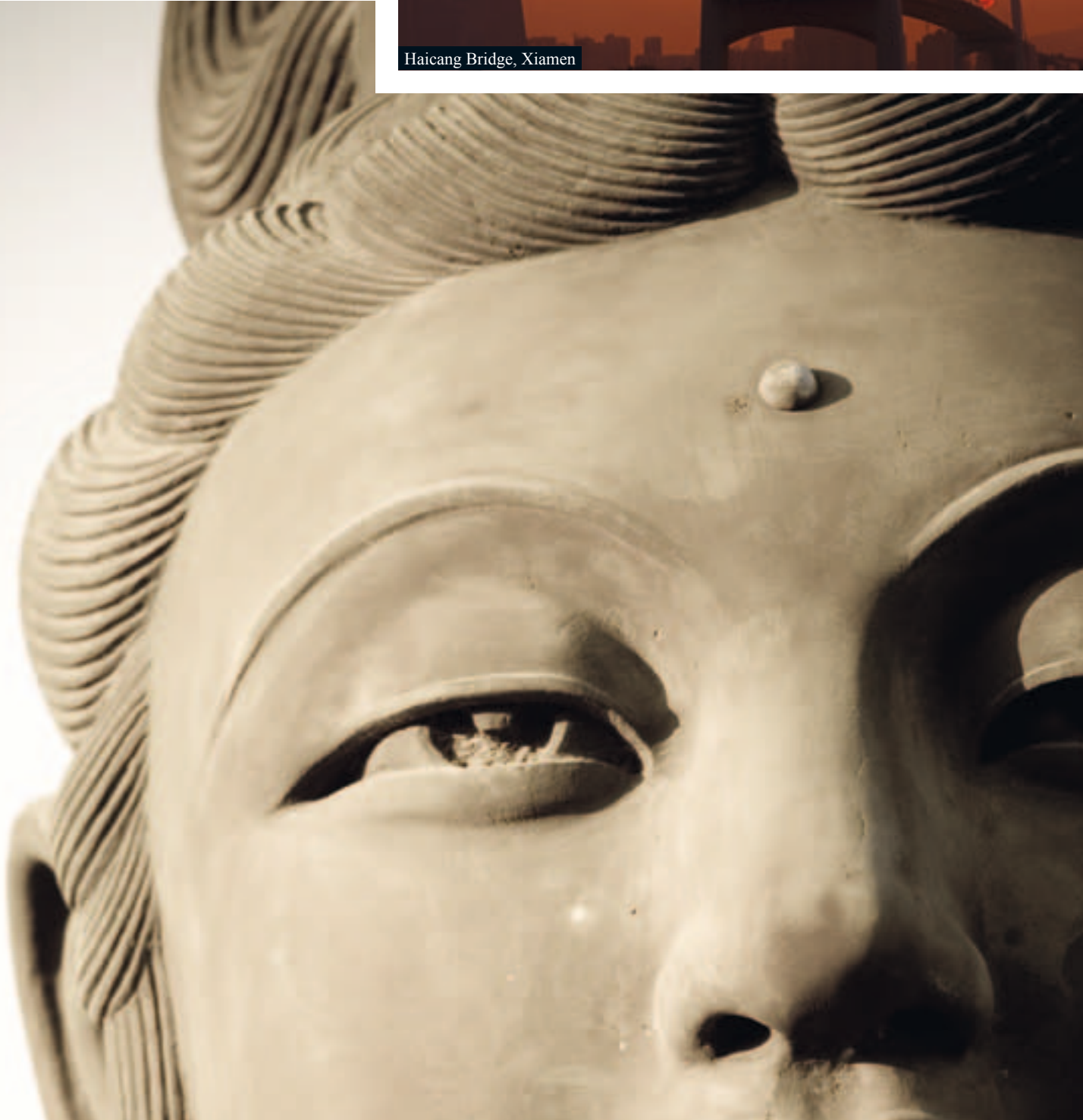




Île de Xiamen, province de Fujian



Haicang Bridge, Xiamen



Statue de Bouddha



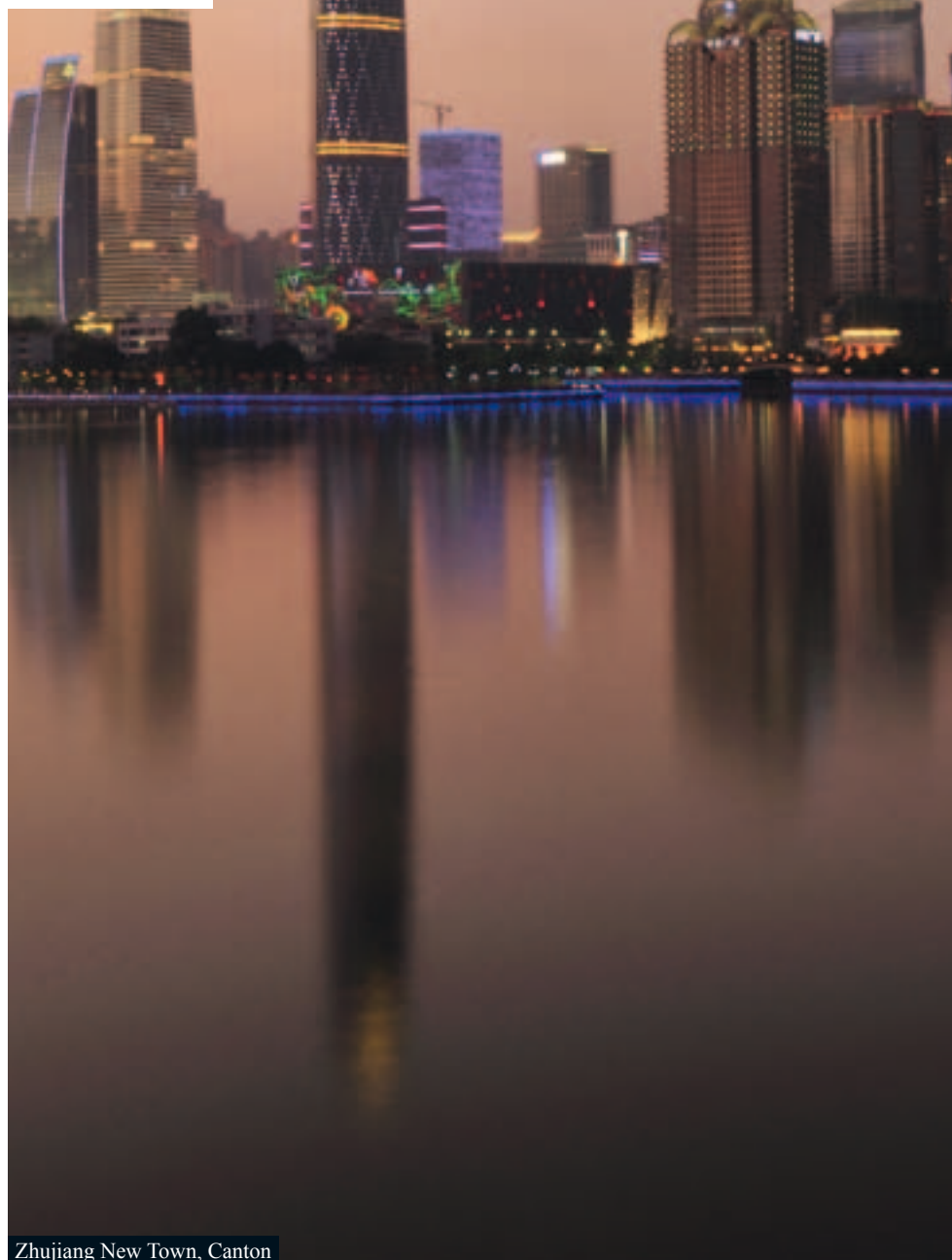
La grande muraille de Chine

### **La coopération avec les compagnies chinoises**

permet de proposer davantage de fréquences aux clients du groupe, grâce au système de partage de codes.

L'accord de *joint-venture* entre Air France et China Southern, effectif fin 2010 sur la route Paris-Canton, constitue une étape supplémentaire dans cette collaboration. Cette *joint-venture*, tout comme la *joint-venture* transatlantique, donne aux clients un accès à un réseau incomparable de destinations à des tarifs compétitifs, à plus de fréquences avec de meilleures correspondances, à plus de possibilités d'accumuler des miles. Pour les compagnies membres, c'est l'opportunité d'améliorer le résultat financier et la part de marché sur les routes opérées.

Cette *joint-venture* a également pour ambition d'accroître la visibilité des marques Air France et KLM sur le marché chinois tout en préservant et renforçant la position des *hubs* d'Amsterdam-Schiphol et Paris Charles-de-Gaulle en Europe. La mise en œuvre d'un autre accord de *joint-venture* avec China Eastern sur Paris-Shanghai, prévue courant 2012, devrait encore renforcer le positionnement du groupe sur ce pays-continent, en cohérence avec sa stratégie de développement.



Zhujiang New Town, Canton

# SkyTeam : dix ans de forte croissance



Entre 2000 et 2010, SkyTeam a doublé ses vols et ses destinations : un bilan impressionnant et des perspectives prometteuses pour la deuxième alliance aérienne mondiale. Avec 14 compagnies membres, les clients bénéficient de facilités uniques pour voyager sur des vols de compagnies multiples, cumuler des miles de compagnies différentes, profiter de plus de 400 salons dans le monde.



## Une forte croissance en Asie et dans la zone Pacifique

L'arrivée de trois compagnies chinoises renforce considérablement le réseau de SkyTeam dans la région économique la plus dynamique du monde.

China Eastern, troisième compagnie chinoise, adhère depuis juin 2011 à l'alliance ainsi que Shanghai Airlines, qui avait fusionné en 2009 avec China Eastern. À elles deux, ces compagnies basées à Shanghai enrichissent l'alliance de 32 nouvelles destinations. Le réseau de SkyTeam dans la région Asie-Pacifique s'étoffe encore avec l'adhésion, annoncée en septembre 2010, de la compagnie taïwanaise China Airlines, qui apporte 4 nouvelles destinations internationales au réseau de l'alliance.

En 2012, l'alliance étendra encore sa présence en Asie du Sud-Est et dans le Pacifique avec l'adhésion, annoncée fin 2010, de Garuda Indonesia, qui apportera 30 nouvelles destinations.

## Une présence renforcée en Amérique latine et au Moyen-Orient

En novembre 2010, la compagnie nationale argentine Aerolíneas Argentinas a conclu un accord pour rejoindre SkyTeam en 2012. Elle devient la première compagnie sud-américaine à rejoindre l'alliance. Elle apportera 38 nouvelles destinations au réseau, dont la Patagonie, très prisée des voyageurs.

L'alliance se développe également au Moyen-Orient : en janvier, SkyTeam a annoncé l'adhésion de Saudi Arabian Airlines, la compagnie nationale d'Arabie Saoudite, en 2012. Première compagnie du Moyen-Orient membre de SkyTeam, elle ajoutera 35 nouvelles destinations au réseau de l'alliance, avec des infrastructures, un réseau et une flotte modernisées.

En février, c'est la compagnie libanaise Middle East Airlines qui lui a emboîté le pas et vient renforcer la présence de l'alliance au Moyen-Orient, marché stratégique en pleine expansion.

13 000

vols quotidiens

898

destinations

169

pays



# Floride



Station de sauveteurs, Floride



Les Keys, Floride



Hôtel art deco, Miami

**Quatorze nouvelles liaisons** par semaine entre la Floride et Londres, Amsterdam ou Paris, c'est ce que propose depuis 2011 à ses clients la *joint-venture* transatlantique entre Air France, KLM, Delta et Alitalia. Le 21 mars 2011, KLM inaugurerait sa première liaison entre Miami et Amsterdam. Le 26 mars 2011, c'était au tour de Delta de lancer une liaison quotidienne entre Miami et l'aéroport de Londres Heathrow. Quant à Air France, c'est depuis le 7 juin 2011 qu'elle dessert Orlando trois fois par semaine au départ de Paris CDG. Au-delà de Miami, Delta propose par ailleurs de nouveaux vols directs à destination de Jacksonville, Orlando et Tampa, assurés par sa filiale Comair.

**Cette offre concertée** illustre la stratégie de la *joint-venture* transatlantique. En s'associant, les quatre partenaires offrent un choix plus large de destinations et d'horaires, un service homogène, des procédures de réservation plus simples, des contrats entreprises communs, des miles qui se cumulent quelle que soit la compagnie. Autant d'exemples de bénéfices concrets pour leurs clients.

Cette *joint-venture*, la plus importante de l'Atlantique Nord, mobilise une flotte de 144 avions pour assurer 266 vols transatlantiques quotidiens représentant 27 % de l'offre transatlantique globale. L'ambition pour l'avenir est de devenir une alliance de plus en plus intégrée.





# SKYTEAM®

**WITH A GLOBAL NETWORK ACROSS ALL CONTINENTS,  
TRAVELING HAS NEVER BEEN SO SEAMLESS.**

With 14 SkyTeam members and a large number of partners to connect you to the world, traveling is seamless. More than 850 destinations across all continents make it easy to get wherever you need to go. [skyteam.com](http://skyteam.com)

Caring more about you™





# OPÉ- RA- TIONS

DES ÉQUIPES  
MOBILISÉES  
24h/24, 7j/7

# LE TRAITEMENT OPÉRATIONNEL DES VOLS

**De la coordination à la réalisation et au contrôle du programme des vols, les opérations regroupent toutes les étapes liées à la préparation et au suivi des vols. Véritable cœur de métier du groupe, les opérations visent à maîtriser la gestion technique et commerciale des vols pour garantir au client la meilleure qualité de service dans le souci permanent de la sûreté et de la sécurité, quels que soient les aléas rencontrés (conditions météorologiques, événements politiques, incidents techniques, crises sanitaires, etc.).**

Reportage au Centre de Contrôle des Opérations (CCO) d'Air France.



## Centre de Contrôle des Opérations

Le service Étude Centrale des Vols étudie et prépare les dossiers de vol de l'ensemble des long-courriers d'Air France.

Les dossiers de vol regroupent notamment toutes les informations sur l'environnement aéronautique traversé, le plan de vol, les autorisations de survol et la météo sur le parcours.



## Équipage au box, récupération du dossier de vol

Au plus tard 1h45 avant l'heure prévue du vol, le commandant de bord récupère le dossier de vol, détermine l'emport de carburant à effectuer et procède au briefing de son équipage.



## Coordination des vols au sol

Pendant ce temps, au Centre de Contrôle du hub sont arbitrées toutes les décisions opérationnelles au sol : points de stationnement des avions, traitement des clients et de leurs bagages, suivi des intervenants autour de l'avion, etc.





Centre de Contrôle des Opérations de KLM



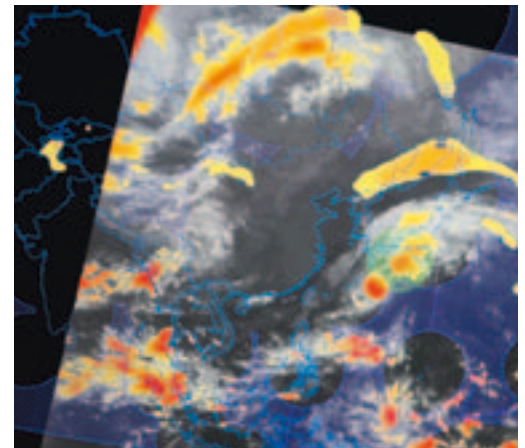
**Chargement du fret**

Une heure avant le vol, sur la piste, de nombreux intervenants préparent les soutes, puis chargent le fret, font l'approvisionnement en carburant, en plateaux-repas et autres éléments périssables nécessaires pendant le vol et vérifient le bon déroulement des opérations au sol pendant l'escale.



**Accueil des passagers**

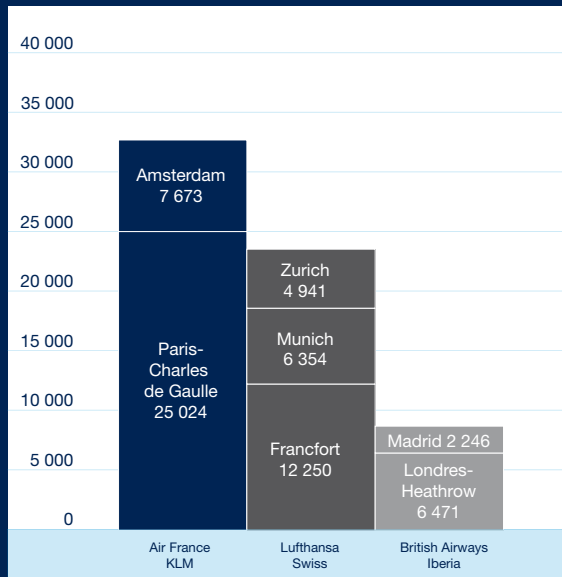
Peu après, l'embarquement peut commencer. Les équipes en aéroport contrôlent l'identité et les titres de transport des passagers, tandis que l'équipage les accueille à bord.



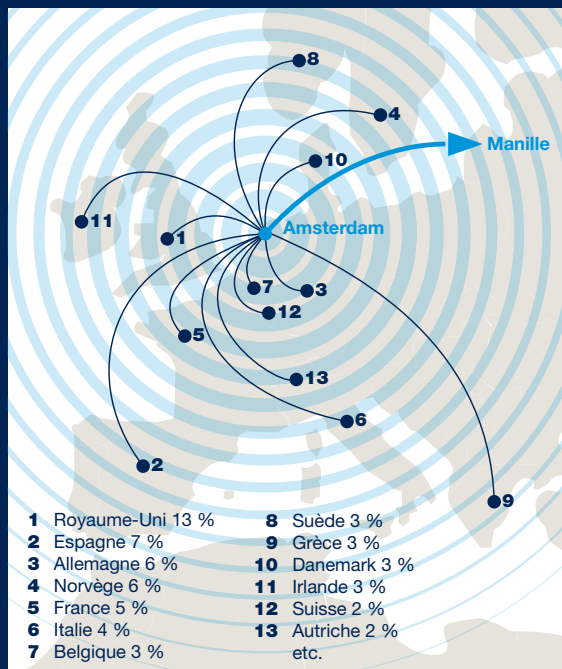
**Suivi du vol**

Après le décollage, l'avion fait l'objet d'un suivi opérationnel depuis le CCO qui assure la veille météorologique tout au long de la route ainsi qu'une assistance technique aux équipages.

## LA MEILLEURE OFFRE DE CORRESPONDANCES EN EUROPE



Plus de 30 000 opportunités de correspondances entre le long-courrier et le moyen-courrier en moins de deux heures (chiffres hebdomadaires).



Exemple : sur un vol Amsterdam-Manille, plus de 90 % des passagers sont en correspondance.

## La puissance des hubs

Le double réseau d'Air France et de KLM est un des piliers fondamentaux de la stratégie du groupe.

Au cœur de ce double réseau se trouvent deux puissants hubs, Paris-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol, reliés entre eux par une douzaine de vols quotidiens. On parle ainsi du « Hubway » Paris-Amsterdam, lequel offre un accès optimisé à chacun des deux réseaux.

Les réseaux d'Air France et de KLM sont complémentaires pour relier plus efficacement l'Europe au reste du monde. Le nombre de destinations communes à Air France et à KLM est limité : 70 % des escales long-courriers et 60 % des escales moyen-courriers sont des destinations desservies uniquement par l'une des deux compagnies. Par exemple, KLM dessert plutôt l'Afrique de l'Est alors qu'Air France est davantage présente en Afrique de l'Ouest. Équilibré, ce double réseau est également moins sensible aux chocs externes. Ne dépendant d'aucun marché en particulier, il offre une couverture naturelle au risque.

## LE HUB CONNECTÉ ENTRE PETITS ET GROS FLUX DE TRAFIC

Le principe du hub est de permettre la connexion d'un grand nombre de petits flux de trafic (court et moyen-courriers) aux flux plus importants de et vers l'international (long-courriers). Il s'agit de créer plusieurs fois par jour des « plages » de rendez-vous sur lesquelles sont concentrés les arrivées et les départs des vols.

Cette structure d'horaires multiplie les opportunités de correspondances avec un temps d'attente minimum entre deux vols. Ainsi, les opportunités de correspondances en moins de deux heures, cumulées pour Air France et KLM, dépassent les 30 000 par semaine.

Contrairement à d'autres plates-formes européennes, Paris-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol présentent un fort potentiel de développement. L'une des grandes forces de ces deux plates-formes est de ne pas être saturées, et d'être en expansion pour anticiper les évolutions à venir. C'est ainsi que le terminal 2 de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle est en train de se doter d'un nouveau satellite, qui offrira à terme 16 points de stationnement avion supplémentaires.

Troisième hub d'Air France-KLM, après ceux de Paris-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol, Lyon-Saint-Exupéry, carrefour aérien reliant entre elles les grandes métropoles régionales et européennes, vient compléter cette organisation puissante et structurée.



# SERVAIR, LE GOÛT DU MONDE



Troisième acteur mondial de la restauration et des métiers de la logistique aérienne, Servair est le partenaire privilégié des compagnies aériennes pour le raffinement des services à bord et le confort des passagers.

Le repas est un moment particulier du voyage : il participe au bien-être et au confort du passager. Les équipes de Servair concilient gastronomie et contraintes inhérentes à la restauration aérienne pour produire chaque jour plus de 200 000 repas dans plus de 52 escales dans le monde avec un souci permanent de qualité et de sécurité alimentaire.

Ambassadeurs des cuisines du monde, Servair et ses chefs développent pour les compagnies aériennes une offre de restauration exclusive et innovante. Pour ce faire, ils s'appuient sur l'expertise du Studio culinaire Servair®, présidé par Joël Robuchon, accompagné de Guy Martin et Jacques le Divellec, Michel Quissac et Bruno Goussault, spécialiste de la cuisson sous vide.

Dans un avion, il y a aussi pour le passager le plaisir d'entrer dans une cabine propre et accueillante et pour les équipages, la possibilité de disposer de tout le matériel de bord pour un bon vol, (les trousseaux de confort, les journaux, les boissons, etc.). C'est aussi la mission de Servair.

Afin de garantir une qualité de service optimale et continue partout dans le monde, Servair s'est engagé dans une démarche de consolidation et de développement de son réseau international construit avec des partenaires locaux. Ce réseau est le gage de respect des spécificités locales et de la personnalité de chaque compagnie.





## La sécurité : une priorité pour les compagnies aériennes

Les enjeux des opérations et ceux du service au client étant intimement liés, Air France et KLM ont placé au cœur de leurs priorités le souci constant de garantir à leurs clients un haut niveau de performance du point de vue de la ponctualité et de la fiabilité. Pour cela, Air France et KLM se sont dotés de moyens opérationnels de pointe, comme les Centres de Contrôle des Opérations des deux compagnies (voir reportage page 40). Ce haut niveau de performance passe aussi prioritairement par des innovations en matière de sécurité aérienne.

Fondement du contrat entre les compagnies aériennes et leurs clients, la sécurité est une priorité pour toute compagnie et, à ce titre, fait l'objet de nombreux contrôles et certifications. Au niveau mondial, avec l'IATA (association internationale du transport aérien dont l'audit de sécurité IOSA est une référence du secteur) ou européen avec l'AESA (Agence Européenne de la Sécurité Aérienne), les réglementations sont exigeantes ; les deux compagnies Air France et KLM satisfont pleinement à des normes extrêmement strictes et aux standards les plus élevés du transport aérien.

Néanmoins, dans le domaine de la sécurité, l'ambition d'Air France et de KLM n'est pas seulement de respecter des standards élevés, mais d'atteindre le plus haut niveau possible. C'est pourquoi les deux compagnies ont explicitement placé la sécurité des vols au cœur de leur projet d'entreprise et en ont fait leur priorité.

Cet objectif traduit la volonté du groupe de devenir un acteur de pointe dans ce domaine, d'innover et de garantir que la sécurité reste pour tous les salariés une préoccupation constante. Dans cette logique, Air France et KLM ont développé un programme ambitieux s'appuyant sur une série d'initiatives pour aller plus loin.



### UN EXEMPLE D'INITIATIVE DÉPLOYÉE CHEZ AIR FRANCE : LA MISSION D'EXPERTISE EXTERNE

En décembre 2009, Air France a mis en place une mission d'expertise externe sur la sécurité des vols. Composée de huit experts reconnus, indépendants et de dimension internationale afin d'allier les cultures françaises et anglo-saxonnes, la mission s'est intéressée à tous les modes de fonctionnement internes, aux processus de décision et aux pratiques pouvant avoir un impact sur la sécurité des vols.

Sur ces bases et à l'issue d'un travail qui s'est poursuivi tout au long de l'année 2010, les experts ont proposé en janvier 2011 à Air France 35 recommandations s'inscrivant dans la logique d'amélioration continue de la sécurité des vols engagée par la compagnie.

Air France est la première grande compagnie aérienne à s'être soumise, sur sa seule initiative, au regard d'experts externes. En mettant en oeuvre leurs recommandations, qui combinent dans chaque domaine les meilleures pratiques observées isolément dans d'autres compagnies aériennes à travers le monde, Air France entend porter sa performance en matière de sécurité aérienne au plus haut niveau possible.

Cette initiative se conjugue avec le groupe projet Trajectoire, composé de professionnels dédiés entièrement au lancement d'initiatives permettant de faire progresser la sécurité des vols. Ce projet vient accompagner la mise en oeuvre des recommandations de la mission d'expertise externe.

Dans le cadre de ces recommandations, un Comité de Sécurité des vols a été créé à l'automne 2010 au sein du Conseil d'administration d'Air France. Il a pour mission d'exercer une surveillance dans le domaine de la sécurité des opérations et s'intéresse à toute question relative à la sécurité des vols et aux indicateurs associés.





Le commandant et son équipage vous souhaitent un délicieux voyage avec carte de chefs étoilés en classe La Première, repas gourmets en classe Affaires, menus variés en classe Voyageur.

Le transport de fret est le deuxième métier du groupe Air France-KLM et représente **12 % de son chiffre d'affaires**. En intégrant Martinair Cargo, Air France-KLM Cargo a confirmé sa place de premier opérateur européen et mondial de fret aérien, avec une part de marché de 31 % parmi les compagnies aériennes de l'AEA (Association of European Airlines) et de 6,8 % dans le monde (IATA).

# 3,2

milliards d'euros  
de chiffre d'affaires

En s'adressant à Air France-KLM Cargo, les clients bénéficient d'un **réseau à la fois vaste et dense** disposant de deux systèmes opérationnels, via Paris-CDG ou Amsterdam-Schiphol. Les deux compagnies sont également membres de SkyTeam Cargo, la seule alliance mondiale de transporteurs aériens de fret à ce jour, qui couvre les principales routes commerciales stratégiques.

# 1,5

million de tonnes  
transportées





# cargo

Air France-KLM privilégie désormais prioritairement la commercialisation des soutes des avions passagers.

Les soutes et combis ont couvert 67 % de l'offre contre 33 % pour les appareils tout cargo.

**La nouvelle stratégie cargo réduit l'impact environnemental du groupe.**

La meilleure valorisation de l'offre soute et combi optimise le remplissage des capacités disponibles et fait économiser l'équivalent des trois quarts d'un avion tout cargo par an, réduisant ainsi de 33 000 tonnes les émissions de CO<sub>2</sub> engendrées.

# 14

avions tout cargo



★ BETC EUROPE/BBDO

## OUR NETWORK OPENS UP YOUR HORIZONS

When you choose Air France-KLM Cargo and Martinair Cargo as your partner, you are above all choosing a far-reaching network that guarantees fast delivery of your cargo just about anywhere in the world.

**Coverage:** via our two major gateways in Paris and Amsterdam we serve 320 destinations in 113 countries, and through our charter ad-hoc freighter desk, we can also offer many other destinations you may need.

**Frequencies:** we reach almost 60 countries more than once daily and fly between Europe and the Americas 435 times per week, between Europe and Asia over 200 times per week and between Europe and Africa 330 times per week.

**Flexibility:** the majority of goods can be transported on our wide body aircraft, while for extraordinary volumes and sizes we offer capacity on our Combi and freighter fleet.

THE CAPACITY TO SERVE YOU



**AIRFRANCE** / **KLM**  
CARGO



[www.afklcargo.com](http://www.afklcargo.com)  
[www.martinaircargo.com](http://www.martinaircargo.com)

**Martinair CARGO**



# SALAIRIES



## Steve Relyveld

Responsable de permanence  
de la logistique exploitation  
à la division Aérospatiale, KLM Cargo

« Je m'occupe de la logistique  
au sein de la division aérospatiale.  
En fait, il s'agit de livrer des moteurs  
d'avions là où le souhaite le client,  
n'importe où dans le monde  
et à n'importe quel moment.  
Le plus important dans notre métier,  
c'est la réactivité : pour le client,  
un avion cloué au sol représente  
une perte importante, il lui faut  
les moteurs au plus vite. Ce que  
je préfère : organiser le travail pour  
qu'en fin de compte le client reçoive  
sa livraison dans les temps. »



KLM  
CARGO







## Eric Bernard

Commandant de bord sur B777,  
Air France

« La mission du commandant de bord est de transporter des passagers d'un point A à un point B en toute sécurité, dans le respect de la ponctualité, et dans de bonnes conditions commerciales : il faut que le passager arrive content de l'expérience de voyage qu'il a vécue ! Pour cela, ma mission est de commander une équipe et de coordonner des compétences. C'est donc avant tout un travail de groupe. Ce que j'aime dans mon métier, c'est la diversité : diversité des lieux visités, des personnes rencontrées, des situations opérationnelles vécues... Ma passion de pilote est restée intacte. »





## Manal Al Nammari

Chef d'escale à Lomé (Togo),  
Air France-KLM

« La journée du chef d'escale se passe avec son équipe, pour préparer l'arrivée et le départ des avions. Il faut s'occuper de tout : de l'équipage, de l'avion, du fret...

Et bien sûr, avant tout, des clients !

Il faut veiller à ce que toutes les réglementations soient respectées, en toute sûreté et en toute sécurité.

Les deux mots-clés de mon métier sont contact et contrôle. Pour tout concilier, il faut de la diplomatie, mais je trouve que c'est un atout d'être une femme : les gens viennent plus volontiers parler avec une femme, ils sont plus à l'écoute. »



## Didier Barussaud

Responsable déploiement de la sécurité au travail, Air France Industries

« Mon travail est de faire en sorte que chaque employé venu travailler le matin rentre chez lui en bonne santé le soir, en bonne condition physique. Mon travail est basé sur des phases d'observation : je vais sur le terrain et je regarde quels sont les risques ou les mauvaises pratiques, et comment faire pour les éviter. On progresse avec l'expérience : l'amélioration des équipements de protection individuels, le balisage sur les zones de travail... La plupart des bonnes idées viennent des opérateurs eux-mêmes, mon travail est ensuite de les déployer et de les généraliser. »







## Yves Le Petitcorps

Directeur de l'emploi  
et de la formation, Air France

« Chez Air France et KLM, il y a une forte politique de maintien de l'emploi, qui se traduit par de nombreuses mobilités internes. Mais qui dit mobilité, dit formations... Ces formations sont rendues possibles grâce à un très gros effort d'investissement de la part des deux compagnies. Dans un contexte où les métiers changent rapidement, avec le développement de nouvelles technologies, il est bien sûr essentiel d'accompagner les collaborateurs dans les transformations de leur activité. »



## Matthieu Cahn

Pricing Manager Nord Atlantique,  
Air France-KLM, Delta, Alitalia

« Mon travail est de déterminer les grilles de tarifs sur les vols entre la France et l'Amérique du Nord, dans le cadre de la *joint-venture* transatlantique. Cela veut dire que j'ai la responsabilité de tarifs aussi bien Air France ou KLM que Delta ou Alitalia. Travailler pour quatre marques à la fois est une véritable opportunité ! C'est une richesse qui permet de mettre en œuvre une véritable stratégie de marques. La majeure partie de l'équipe étant basée à Amsterdam, je travaille au quotidien avec mes homologues des autres compagnies, ce qui permet une véritable ouverture sur d'autres manières de travailler. »





## Natalie Dijkgraaf

Agent d'escale à Schiphol, KLM

« Je suis agent d'escale KLM depuis six ans. J'aide les passagers à l'enregistrement et pour les correspondances. C'est très intéressant car on doit établir des contacts en peu de temps. Notre métier est en pleine évolution car maintenant, les clients sont très autonomes avec les bornes libre-service et l'enregistrement sur téléphone mobile. Alors la plupart du temps, je n'interviens que lorsqu'ils ont des difficultés. Il peut s'agir de passagers voyageant pour affaires comme de familles qui partent en vacances. C'est parfois difficile, mais je suis toujours satisfaite de voir chaque passager content et bien enregistré. J'adore voyager et j'aime partager cette passion avec nos clients ! »



La maintenance aéronautique est le **troisième métier du groupe** Air France-KLM. En complément des services dispensés aux flottes du groupe, **un tiers de ses activités est réalisé auprès de clients externes**, pour un chiffre d'affaires représentant plus de 4 % du chiffre d'affaires du groupe. L'activité maintenance opère sous la marque Air France Industries KLM Engineering & Maintenance (AFI KLM E&M).

# 1 300

avions traités

AFI KLM E&M **garantit la navigabilité de la flotte du groupe et veille au respect de la conformité réglementaire.**

Pour cela, AFI KLM E&M assure la maîtrise des données techniques, met en œuvre les politiques d'entretien et veille à assurer en permanence la disponibilité des ressources compétentes et des moyens techniques requis.

# + de 150

compagnies aériennes  
clientes



# maintenance

# 1,03

milliard d'euros  
de chiffre d'affaires

Les produits et services d'AFI KLM E&M couvrent tous les besoins : support à l'exploitation en ligne, entretien des cellules avion, support équipements, modification cabines, révision moteurs et formation technique. **Ses clients bénéficient en particulier d'un des plus grands centres de révision moteurs pour les marques CFMI et General Electric**, avec ses deux ateliers ultramodernes d'Amsterdam et de Paris-Orly. Ce dernier, dédié à la révision des très gros moteurs (type GE90 ou GP7000), fait du groupe un acteur majeur dans ce domaine.

# N°2

mondial de la maintenance  
aéronautique multi-produits  
(MRO/Maintenance Repair Overhaul)

Air France Industries (AFI) élargit sa Certification Unique et Globale à la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociale des entreprises. À l'issue de l'audit d'évaluation réalisé en novembre 2010, AFI, première entreprise évaluée selon ces critères, devient le premier opérateur de maintenance aéronautique au monde à bénéficier de cette nouvelle norme internationale.



# IN A CHANGING WORLD, TRUST THE ADAPTIVE ONE



# MRO

ADAPTIVENESS® is our response to the changing Maintenance Repair Overhaul business environment. ADAPTIVENESS® means listening to and understanding the key technical priorities of your operations, building unique solutions meeting your specific requirements, and staying at your side as a partner to support you through your daily challenges in a spirit of continuous improvement. If, like many other airlines around the world, you are looking for efficient MRO solutions which lead to longer on-wing times, optimized MTBRs, and overall performance, ask us about ADAPTIVENESS®.



**Entretien avec Philippe Calavia<sup>1</sup>**, Directeur général adjoint finance Air France-KLM et Directeur général délégué Finance Air France et **Frédéric Gagey<sup>2</sup>**, Directeur général délégué finance KLM.

Dans un contexte de reprise économique, marqué toutefois par de nombreux aléas et des incertitudes qui demeurent, Air France-KLM affiche un net redressement. Retour sur l'exercice 2010-11 et sur les perspectives économiques du groupe, dont l'amélioration des résultats est à consolider.

## QUELS SONT LES POINTS À RETENIR DES RÉSULTATS D'AIR FRANCE-KLM EN 2010-11 ?

**Philippe Calavia** — Nous sommes revenus en territoire positif, tant pour le résultat d'exploitation, qui atteint 122 millions d'euros après une perte de 1,285 milliard d'euros il y a un an, que pour le résultat net, qui s'élève à 613 millions d'euros, notamment grâce à la réévaluation des titres Amadeus à l'occasion de son introduction en bourse en avril 2010.

**Frédéric Gagey** — Et ceci a été obtenu malgré de nombreuses difficultés, du nuage de cendres islandais en début d'exercice aux épisodes neigeux de la fin d'année 2010, aux révolutions arabes, à la catastrophe japonaise et à l'augmentation des prix du pétrole particulièrement marquée au dernier trimestre de l'exercice 2010-11.

## QUELS ONT ÉTÉ LES FACTEURS DÉTERMINANTS DU REDRESSEMENT ?

**P. C.** — Sur l'ensemble de l'année, l'amélioration de 1,4 milliard d'euros du résultat d'exploitation provient avant tout d'un fort rebond du chiffre d'affaires qui augmente de 2,6 milliards d'euros, soit 13 % de croissance. Les résultats du groupe ont cependant été pénalisés par la forte hausse de la facture carburant. Hors carburant, le groupe a réalisé une belle performance sur la maîtrise des coûts d'exploitation. Les actions de restructuration et d'adaptation menées depuis le début de la crise ont donc porté leurs fruits. Les coûts unitaires hors change et carburant ont ainsi baissé de 0,5 % sur l'année, et de 1,3 % si l'on neutralise les effets des événements qui ont fortement perturbé notre activité en 2010-11.

“Les évolutions déjà engagées en 2010-11 montrent que nous sommes en bonne voie. Cela reste à consolider.”

**F. G.** — Je tiens aussi à souligner la réussite de notre programme « Challenge 2012 » qui a permis de réaliser 595 millions d'euros d'économie, dépassant son objectif initial d'une centaine de millions d'euros. C'est le résultat d'une mobilisation des équipes dans tous les secteurs, pour maîtriser les achats, améliorer la productivité, mettre en œuvre les restructurations nécessaires, dans le cargo par exemple, tout en continuant de délivrer une prestation de qualité. Au total, les trois métiers principaux améliorent fortement leurs résultats : le métier passage s'approche de l'équilibre, le cargo a renoué avec les profits après une année 2009-10 très difficile, et la maintenance améliore nettement sa contribution au résultat d'exploitation.

## CHIFFRE D'AFFAIRES

(en milliards d'euros)



## EBITDAR

(en milliards d'euros)



Ce solde mesure la performance de la gestion. Il correspond à la différence entre le chiffre d'affaires et les charges d'exploitation hors les loyers opérationnels, amortissements et provisions. Il permet de comparer les compagnies aériennes entre elles, quel que soit le mode de financement de leur flotte.

## RÉSULTAT D'EXPLOITATION

(en milliards d'euros)



## RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE

(en milliards d'euros)



2,5

milliards d'euros rapportés par les couvertures carburant en 7 ans





**PHILIPPE CALAVIA**  
 Directeur général  
 adjoint finance  
 d'Air France-KLM  
 et Directeur général  
 délégué Finance  
 d'Air France  
 (à gauche)

**FRÉDÉRIC GAGEY**  
 Directeur général  
 délégué finance  
 de KLM  
 (à droite)

#### LA FACTURE DE CARBURANT A POURTANT PESÉ LOURD...

**P. C. —** En effet, elle a augmenté d'un milliard d'euros par rapport à l'année précédente : 21 % de plus ! Entre janvier 2010 et janvier 2011, le prix du baril est passé de 80 à 111 dollars. À cette augmentation des prix, qui a pesé pour 1,1 milliard d'euros dans nos comptes, s'est ajouté un deuxième facteur : la revalorisation du dollar par rapport à l'euro, qui a alourdi notre facture de 300 millions d'euros.

**F. G. —** En revanche, l'impact des pertes sur couvertures (164 millions d'euros) a été bien moins élevé que l'année précédente. Les couvertures anciennes disparaissent au fil du temps. Quant à celles qui restent, elles sont désormais positives. On entre à nouveau dans une période où les couvertures deviennent favorables. La contrepartie est bien évidemment que le prix du carburant est beaucoup plus élevé.

#### QUEL EST LE BILAN DANS LA DURÉE DE VOTRE POLITIQUE DE COUVERTURE DES PRIX PÉTROLIERS ?

**P. C. —** Il est très positif. Depuis la création du groupe Air France-KLM, notre politique de couvertures du carburant a rapporté 2,5 milliards d'euros, même si son impact a été négatif de 800 millions d'euros sur les deux derniers exercices. Il devrait être à nouveau positif cette année, de quelque 500 millions d'euros si le baril reste au niveau actuel, aux environs de 115 dollars.

#### VOUS AVIEZ AUSSI L'OBJECTIF D'AMÉLIORER LA STRUCTURE FINANCIÈRE DU GROUPE...

**P. C. —** Nous avions initialement pour objectif de stabiliser la dette nette du groupe en 2010-11. Cet objectif a été dépassé. Le groupe a dégagé une capacité d'autofinancement de 1,35 milliard d'euros. En outre, la mise en bourse d'Amadeus nous a rapporté environ 200 millions d'euros de liquidités et les investissements nets se maintiennent à 1,1 milliard d'euros. Au total, le groupe achève ainsi l'exercice avec un cash-flow après investissements positif de 400 millions d'euros. Le bilan du groupe s'en trouve renforcé. Notre dette nette a baissé de 300 millions, passant de 6,2 milliards à 5,9 milliards d'euros. Notre ratio d'endettement (dette nette sur fonds propres) se réduit donc significativement passant de 115 % au 31 mars 2010 à 85 % au 31 mars 2011.

**F. G. —** La situation financière du groupe est donc saine. Par ailleurs, nous sommes également protégés contre une remontée des taux d'intérêt, puisque 71 % de notre dette est à taux fixe et que le reste est couvert par nos liquidités. En outre, nous ne sommes pas exposés aux variations du dollar, plus de 90 % de notre dette étant libellée en euros.

**PARMI LES CINQ VOILETS DU PROJET D'ENTREPRISE EMBARK, FIGURE LE VOLET « FINANCE ». SUR QUELS OBJECTIFS VOUS MOBILISEZ-VOUS ?**

**P. C. —** Notre ambition est de rester un groupe majeur de notre industrie et de dégager les moyens financiers nécessaires pour participer activement à la croissance du transport aérien dans les prochaines années. Pour cela, nous devons continuer nos efforts pour retrouver le niveau de performance économique d'avant la crise, c'est-à-dire atteindre un retour sur capitaux employés de 8 %. Pour atteindre cet objectif, nous devons concentrer nos efforts sur trois chantiers majeurs. Tout d'abord, le groupe doit veiller à ne pas relâcher ses efforts de réduction des coûts unitaires afin de rester compétitif dans un contexte de concurrence accrue. L'objectif d'Air France-KLM est ainsi de réduire ses coûts unitaires d'environ 1% par an sur les trois prochaines années. Le groupe doit également continuer à maîtriser ses investissements, notamment dans la mise en œuvre du plan de flotte. Enfin, il doit continuer à réduire sa dette pour qu'elle reste inférieure à ses fonds propres.

**F. G. —** Il faut que cette ambition soit déclinée dans tous les métiers : en soutenant la croissance rentable de l'activité de maintenance mais aussi en développant une activité cargo profitable sur le long terme qui contribue davantage à la rentabilité du long-courrier. Les évolutions déjà engagées durant l'exercice 2010-11, notamment dans le redressement

“Nous devons veiller à ne pas relâcher nos efforts de réduction des coûts.”

de l'activité cargo, montrent que nous sommes en bonne voie. Cela reste à consolider !

Du côté des coûts unitaires, les efforts entrepris pour réduire les coûts externes par une politique d'achats efficace devront être maintenus. Il faudra également continuer à améliorer la productivité en utilisant mieux les nouvelles technologies et en rendant nos processus plus efficaces. C'est par exemple l'objectif du projet d'alignement et de simplification des processus financiers qui a été lancé en 2010 (projet Finance Function transformation).

**P. C. —** J'ajouterais enfin que l'année 2011 sera celle d'un autre changement car le groupe a décidé de s'aligner sur la majorité des acteurs du transport aérien et de passer son exercice fiscal à l'année calendaire. Cela veut donc dire que l'exercice engagé depuis le 1<sup>er</sup> avril 2011 sera clôturé le 31 décembre 2011 et ne portera que sur neuf mois.

**ENDETTEMENT**

DETTES NETTES  
(en milliards d'euros)

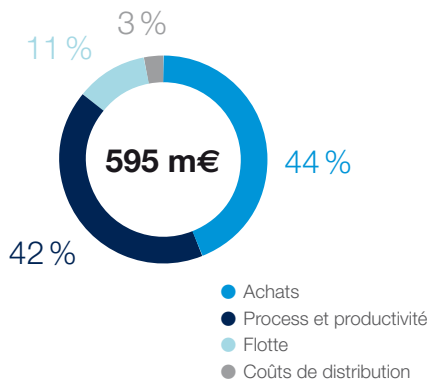


RATIO D'ENDETTEMENT



**PLAN D'ÉCONOMIES “CHALLENGE 12” :**

près de 600 m€ d'économies sur l'année 2010-11





**PETER HARTMAN**  
Président du directoire de KLM



**PIERRE-HENRI GOURGEON**  
Directeur général d'Air France-KLM  
et Directeur général d'Air France

# La gouvernance

La gouvernance du groupe est assurée par son Conseil d'administration, présidé par Jean-Cyril Spinetta, et par son Comité exécutif, conduit par Pierre-Henri Gourgeon.

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité du groupe et veille à leur mise en œuvre. Dans la limite de ses attributions, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de l'entreprise et règle, par ses délibérations, les affaires qui le concernent. Au cours de l'exercice 2010-11, il s'est réuni à neuf reprises.

Le Comité exécutif du groupe définit les principales orientations du groupe dans le cadre de la stratégie approuvée par le Conseil d'administration. Il se réunit toutes les deux semaines, alternativement à Paris et Amsterdam. Ses membres, outre leur responsabilité au niveau du groupe Air France-KLM, conservent leurs fonctions dans chaque compagnie.



## Le comité exécutif du groupe



**BRUNO MATHEU**

Directeur général adjoint Marketing, Revenue Management et Réseaux d'Air France-KLM et Directeur général délégué commercial d'Air France

**PHILIPPE CALAVIA**

Directeur général adjoint finance d'Air France-KLM et Directeur général délégué Finance d'Air France



**PIERRE-HENRI GOURGEON**

Directeur général d'Air France-KLM et Directeur général d'Air France



**CAMIEL EURLINGS**

Directeur général adjoint d'Air France-KLM Cargo et Directeur général délégué de KLM



**CHRISTIAN BOIREAU**

Directeur général adjoint commercial France d'Air France-KLM



**FRÉDÉRIC GAGEY**

Directeur général adjoint flotte d'Air France-KLM et Directeur général délégué finance de KLM

**WIM KOOIJMAN**

Directeur général adjoint du développement  
du management d'Air France-KLM

**BERTRAND LEBEL**

Secrétaire du comité exécutif  
en charge de la planification stratégique  
d'Air France-KLM

**ALAIN BASSIL**

Directeur général adjoint maintenance  
d'Air France-KLM et Directeur général  
délégué Opérations d'Air France

**PETER HARTMAN**

Président du directoire de KLM

**ERIK VARWIJK**

Directeur général adjoint  
commercial international et Pays-Bas d'Air France-KLM  
et Directeur général délégué de KLM

**EDOUARD ODIER**

Directeur général adjoint  
systèmes d'information  
d'Air France-KLM et d'Air France

---

## UN DIALOGUE PERMANENT AVEC LES ACTIONNAIRES

---

Air France-KLM développe un dialogue régulier avec ses actionnaires, dans un esprit de transparence, pour établir avec eux une relation directe et continue. Dans cet esprit, le groupe a créé des services dédiés aux actionnaires individuels et aux investisseurs.

### L'ORGANISATION D'UNE RELATION DIRECTE

Rien ne vaut la relation directe pour engager le dialogue et faire connaître la réalité du groupe. Outre l'Assemblée générale annuelle, le groupe va à la rencontre de ses actionnaires individuels et institutionnels.

**Les actionnaires individuels** sont invités aux réunions d'information en région que le groupe tient régulièrement en partenariat avec la presse économique pour présenter sa stratégie, ses résultats et les problématiques du secteur.

Pendant l'exercice 2010-11, sept réunions de ce type ont eu lieu à Bordeaux en septembre, à Metz et à Reims en octobre, à Biarritz et La Rochelle en mars, à Dijon et Clermont-Ferrand en avril.

**Pour les investisseurs institutionnels**, les dirigeants du groupe tiennent régulièrement des *roadshows* en Europe et aux États-Unis. De plus, chaque année, **la Journée Investisseurs** offre une occasion de rencontrer les dirigeants opérationnels du groupe.

### DES SERVICES DÉDIÉS

**Le service relations avec les actionnaires** accueille les actionnaires individuels et les renseigne quotidiennement sur l'actualité financière du Groupe ou par exemple sur la fiscalité des titres. Sur simple demande, il envoie par courrier toutes les publications disponibles.

**Le service des relations investisseurs** est l'interlocuteur permanent des analystes financiers et des investisseurs institutionnels, qui organise à leur attention, lors de la publication des résultats, des conférences téléphoniques et des réunions d'information dédiées.

---

### LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 MARS 2011

Le Conseil d'administration d'Air France-KLM peut comprendre jusqu'à 18 membres, nommés pour une durée de quatre ans. Au 31 mars 2011, il se compose de quinze membres, dont dix administrateurs et deux représentants des actionnaires salariés nommés par l'Assemblée générale des actionnaires et trois représentants de l'État français nommés par arrêté.

#### Jean-Cyril Spinetta

Président du Conseil d'administration d'Air France-KLM et d'Air France

#### Pierre-Henri Gourgeon

Directeur général d'Air France-KLM et d'Air France

#### Leo M. van Wijk

Vice-Président du Conseil d'administration d'Air France-KLM

#### Maryse Aulagnon

Président-Directeur général d'Affine

#### Patricia Barbizet

Directeur général et Administrateur d'Artémis

#### Jean-Dominique Comolli

Commissaire aux participations de l'État

#### Frederik Bolkestein

Membre du Conseil de Surveillance de Nederlandsche Bank

#### Jean-François Dehecq

Président d'honneur de Sanofi-Aventis

#### Jean-Marc Espalioux

Président de Financière Agache Private Equity

#### Claude Gressie

Ingénieur Général des Ponts et Chaussées honoraire, Administrateur de la SNCF

#### Peter Hartman

Président du directoire de KLM

#### Philippe Josse

Directeur du Budget, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie

#### Cornelis van Lede

Président du Conseil de surveillance de Heineken

#### Christian Magne

Représentant les personnels au sol et navigant commercial  
Cadre financier

#### Bernard Pédamon

Représentant le personnel navigant technique  
Commandant de bord Boeing 777



## DES LIEUX D'ÉCOUTE ET D'ÉCHANGE

Le groupe entend favoriser l'expression et l'engagement des actionnaires individuels, pour qu'ils l'accompagnent dans ses évolutions.

### Le Comité consultatif des actionnaires individuels

(CCRAI), créé en 2000, met le groupe à l'écoute de ses actionnaires individuels. Actuellement composé de 13 membres représentatifs, il forme un lieu de réflexion et de propositions sur la communication financière d'Air France-KLM. Lors de réunions trimestrielles, ses membres expriment leurs interrogations, émettent leurs suggestions et formulent leurs demandes, suivies par Air France-KLM sous forme de recommandations et d'études thématiques. En 2010-11, les travaux du CCRAI, en formation plénière ou en sous-groupe, ont notamment porté sur l'Assemblée générale, la lettre du Club, le site internet et le rapport annuel.

Les membres du CCRAI assurent aussi le lien entre les actionnaires individuels et le groupe. Ils accompagnent régulièrement les équipes de communication financière lors de réunions d'information à l'occasion de l'Assemblée générale ou du Salon de l'Air et de l'Espace du Bourget.

### Le groupe a également créé un Club des actionnaires

afin d'entretenir un dialogue constructif et régulier. Fort de ses 7 000 membres, ce club est ouvert à tout actionnaire d'Air France-KLM détenant au moins 50 titres au porteur ou au nominatif. Une inscription qui ouvre droit à un abonnement à la lettre du club *ACTION'air*.

Les membres du Club des Actionnaires peuvent également découvrir les coulisses du groupe. En 2010-11, une vingtaine de visites de site leur ont donné l'occasion de rencontrer des professionnels des activités passage, fret et maintenance.

## DES MOYENS D'INFORMATION CONTINUE

Les actionnaires ont accès en continu à une information claire et transparente sur la vie et les résultats du groupe via différents supports.

### Le site financier du groupe [www.airfranceklm-finance.com](http://www.airfranceklm-finance.com)

propose aux actionnaires des contenus interactifs conçus à leur intention. Ils peuvent y consulter et télécharger les publications financières du groupe, ainsi que tous les documents relatifs à l'Assemblée générale et le calendrier financier. Un site simplifié est également accessible à partir d'un téléphone portable à l'adresse [www.airfranceklm-finance.mobi](http://www.airfranceklm-finance.mobi).

**La lettre ACTION'air** (anciennement Correspondances), adressée chaque trimestre aux membres du Club des actionnaires, fait le point sur les résultats et la vie du groupe. En 2010, son changement de nom s'est accompagné d'une nouvelle maquette.

**Les réseaux sociaux ne sont pas oubliés.** Depuis 2008, le groupe est entré dans l'univers de Second Life en créant Une île dans le ciel, lieu d'échange et de partage de l'information sur l'actualité financière du groupe.

## LISTE DES MEMBRES DU COMITÉ CONSULTATIF DES ACTIONNAIRES INDIVIDUELS D'AIR FRANCE-KLM

**Gérard Audran**, Chargé d'études, Aix-en-Provence

**René Chateaufort**, Maçon, Bernis

**Henri Deportes**, Retraité, Lyon

**Jean-Louis Dervin**, Ingénieur, Caen

**Michel Guerillot**, Consultant, Saint-Cloud

**Gilbert Le Dain**, Retraité, Maisons-Laffitte

**Fabrice Lelong**, Comptable, Paris

**Michel Martin**, Juriste, Charenton-le-Pont

**Philippe Millet**, Chef d'entreprise, Chenoise

**Huguette Rolet**, Retraîtée, Rocquencourt

**Christian Samson**, Designer, Paris

**Claude Samuel**, Retraité, Couzeix

**Anne Somborn**, Retraîtée, Levallois-Perret

Pour des informations complémentaires, consultez le site [www.airfranceklm-finance.com](http://www.airfranceklm-finance.com).

### Le service relations avec les actionnaires

envoie par courrier toutes les publications disponibles (également en libre accès sur le site internet), et répond aux questions au 01 41 56 56 56.

Inscription au Club des Actionnaires par courrier électronique à [mail.actionnaires.afklm@airfrance.fr](mailto:mail.actionnaires.afklm@airfrance.fr) ou par courrier postal :  
Club des Actionnaires d'Air France-KLM,  
45 rue de Paris, 95747 Roissy CDG Cedex

# ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS SIMPLIFIÉS

## Bilan consolidé

### ACTIF

En millions d'euros

31 mars 2011 31 mars 2010

Goodwill	422	401
Immobilisations incorporelles	695	612
Immobilisations aéronautiques	11 040	11 349
Autres immobilisations corporelles	2 111	2 252
Titres mis en équivalence	422	446
Actifs de pension	2 995	2 733
Autres actifs financiers <i>(dont 503 millions d'euros de dépôts liés aux dettes financières au 31 mars 2011 et 630 millions d'euros au 31 mars 2010)</i>	1 654	840
Impôts différés	933	942
Autres débiteurs	156	180
<b>ACTIF NON COURANT</b>	<b>20 428</b>	<b>19 755</b>
Actifs détenus en vue de la vente	21	93
Autres actifs financiers <i>(dont 149 millions d'euros de dépôts liés aux dettes financières et 574 millions de placements entre 3 mois et 1 an au 31 mars 2011 contre respectivement 139 millions et 343 millions d'euros au 31 mars 2010)</i>	751	517
Stocks et en-cours	558	537
Créances clients	1 938	2 142
Créances d'impôt société	6	1
Autres débiteurs	1 550	979
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 717	3 751
<b>ACTIF COURANT</b>	<b>8 541</b>	<b>8 020</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>28 969</b>	<b>27 775</b>

## PASSIF ET CAPITAUX PROPRES

En millions d'euros

31 mars 2011 31 mars 2010

Capital	300	2 552
Primes d'émission et de fusion	2 971	719
Actions d'auto-contrôle	(94)	(106)
Réserves et résultat	3 675	2 198
<b>CAPITAUX PROPRES (PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE)</b>	<b>6 852</b>	<b>5 363</b>
Participations ne donnant pas le contrôle	54	55
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>6 906</b>	<b>5 418</b>
Provisions et avantages du personnel	1 930	1 432
Dettes financières	8 980	9 222
Impôts différés	511	418
Autres créditeurs	272	818
<b>PASSIF NON COURANT</b>	<b>11 693</b>	<b>11 890</b>
Passifs liés aux actifs détenus en vue de la vente	-	10
Provisions	287	696
Dettes financières	1 808	1 825
Dettes fournisseurs	2 211	2 032
Titres de transport émis et non utilisés	2 440	2 340
Programme de fidélisation	806	840
Dettes d'impôt société	3	11
Autres créditeurs	2 686	2 597
Concours bancaires	129	116
<b>PASSIF COURANT</b>	<b>10 370</b>	<b>10 467</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>22 063</b>	<b>22 357</b>
<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>	<b>28 969</b>	<b>27 775</b>



# Compte de résultat

En millions d'euros

2010-11

2009-10

<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>23 615</b>	<b>20 994</b>
Autres produits de l'activité	7	5
<b>CHARGES EXTERNES</b>	<b>(14 555)</b>	<b>(13 197)</b>
Carburant avions	(5 720)	(4 725)
Affrètements aéronautiques	(513)	(487)
Locations opérationnelles	(831)	(721)
Redevances aéronautiques	(1 747)	(1 707)
Commissariat	(554)	(562)
Achats de prestations en escale	(1 303)	(1 281)
Achat et conso-entretien aéronautiques	(1 139)	(1 072)
Frais commerciaux et de distribution	(896)	(854)
Autres frais	(1 852)	(1 788)
Frais de personnel	(7 333)	(7 434)
Impôts et taxes	(179)	(216)
Amortissements	(1 624)	(1 640)
Provisions	(52)	(35)
Autres produits et charges	243	238
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>122</b>	<b>(1 285)</b>
Cessions de matériel aéronautique	8	(21)
Cessions de filiales et participations	13	1
Ecart d'acquisition négatifs	-	-
Autres produits et charges non récurrents	743	(327)
<b>RÉSULTAT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>	<b>886</b>	<b>(1 632)</b>
Produits de la trésorerie	84	106
Coût de l'endettement financier brut	(455)	(410)
Coût de l'endettement financier net	(371)	(304)
Résultat de change	(33)	(26)
Variation de juste valeur des actifs et passifs financiers	(48)	(160)
Autres produits et charges financiers	3	(7)
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔTS DES ENTREPRISES INTÉGRÉES</b>	<b>437</b>	<b>(2 129)</b>
Impôts sur les résultats	196	586
<b>RÉSULTAT NET DES ENTREPRISES INTÉGRÉES</b>	<b>633</b>	<b>(1 543)</b>
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	(21)	(17)
<b>RÉSULTAT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>	<b>612</b>	<b>(1 560)</b>
Résultat net des activités abandonnées	-	-
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>612</b>	<b>(1 560)</b>
Intérêts minoritaires	1	1
<b>RÉSULTAT NET - PART DU GROUPE</b>	<b>613</b>	<b>(1 559)</b>

# Tableau des flux de trésorerie consolidé

En millions d'euros, période du 1<sup>er</sup> avril au 31 mars

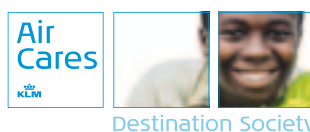
	2011	2010
Résultat net - Propriétaires de la société mère	613	(1 559)
Participations ne donnant pas le contrôle	(1)	(1)
Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation	1 676	1 675
Dotations nettes aux provisions financières	(3)	7
Résultat sur cessions d'actifs corporels et incorporels	(11)	61
Résultat sur cessions de filiales et participations	(13)	-
Gain sur opération WAM (ex Amadeus)	(1 030)	-
Résultats non monétaires sur instruments financiers	(25)	(8)
Écart de change non réalisé	33	13
Résultats des sociétés mises en équivalence	21	17
Impôts différés	(215)	(591)
Autres éléments non monétaires	(209)	143
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>836</b>	<b>(243)</b>
(Augmentation) / diminution des stocks	(10)	(28)
(Augmentation) / diminution des créances clients	171	(89)
Augmentation / (diminution) des dettes fournisseurs	245	126
Variation des autres débiteurs et créditeurs	108	(564)
<b>FLUX NET DE TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION</b>	<b>1 350</b>	<b>(798)</b>
Prise de contrôle de filiales et participations	(33)	(2)
Investissements corporels et incorporels	(2 122)	(2 097)
Trésorerie nette reçue sur opération WAM (ex Amadeus)	193	-
Cessions de filiales et participations	-	-
Produits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	977	1 053
Dividendes reçus	8	5
Diminution (augmentation) nette des placements entre 3 mois et 1 an	(229)	87
<b>FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENTS</b>	<b>(1 206)</b>	<b>(954)</b>
Augmentation de capital	6	-
Achat de participations minoritaires, de parts dans les sociétés non contrôlées	(13)	(16)
Cession de participations sans perte de contrôle, de parts dans les sociétés non contrôlées	14	3
Émission de nouveaux emprunts	900	2 704
Remboursement d'emprunts	(646)	(326)
Remboursements de dettes résultant de contrats de location-financement	(550)	(522)
Nouveaux prêts	(110)	(73)
Remboursement des prêts	231	151
Dividendes distribués	(3)	(3)
<b>FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>	<b>(171)</b>	<b>1 918</b>
<b>EFFET DES VARIATIONS DE CHANGE SUR LA TRÉSORERIE, ÉQUIVALENT DE TRÉSORERIE ET LES CONCOURS BANCAIRES COURANTS</b>	<b>(20)</b>	<b>3</b>
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>(47)</b>	<b>169</b>
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à l'ouverture	3 635	3 466
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à la clôture	3 588	3 635

## L'ENGAGEMENT D'AIR FRANCE ET DE KLM, C'EST AUSSI...

Pour Air France comme pour KLM, l'engagement passe par des actions concrètes de développement et d'aide humanitaire. Leurs contributions sont multiples : dons en espèces, transport gratuit, mécénat de compétence, campagnes de sensibilisation...

Depuis sa création en 1992, la fondation d'entreprise Air France a pour vocation de financer des projets en faveur des enfants et des jeunes malades, handicapés ou en grande difficulté, en France et dans les pays où la compagnie est présente. En 2010, la fondation a financé 100 projets. Parmi les projets phares de l'année, la Fondation Air France a participé à l'inauguration du nouveau centre du Samu social international à Dakar, en novembre 2010. Grâce à une collecte de fonds en faveur d'Haïti lancée auprès du personnel d'Air France-KLM, la fondation a également permis la réhabilitation de l'école publique Carius-Lhérisson de Port-au-Prince, inaugurée en mars 2011.

Chaque année, KLM AirCares soutient quatre projets différents sur une période de trois mois. En 2010, KLM a parrainé notamment Aviation sans Frontières. Outre ces projets trimestriels, KLM AirCares soutient deux projets de fond. Dans le cadre du projet « Doctor 2 Doctor - Flying Expertise Overseas », KLM AirCares et un service pédiatrique hospitalier travaillent ensemble à l'amélioration du suivi médical des enfants au Kenya. Le second projet, « Close the Gap », a pour objectif de réduire les écarts entre les pays pauvres et les pays riches en recyclant d'anciens ordinateurs dans les pays en voie de développement



### CONTRIBUTEURS

Rapport annuel 2010-11 d'Air France-KLM réalisé par le service de Presse et des Études d'Air France

Conception et réalisation : HARRISON & WOLF

Couverture : Brandimage

Conseil en rédaction : Patrick Doussot

**Crédits photos :** Photothèque Air France-KLM – M. Labelle – ArnoLam – Gettyimages – Réa – Masterfile

**Illustrations :** Alexandra Compain Tissier

Ce document est imprimé sur papier 100 % recyclé FSC par Print Alliance.

Le rapport annuel, le document de référence et le rapport développement durable 2010-11 d'Air France-KLM sont disponibles sur le site internet [www.airfranceklm.com](http://www.airfranceklm.com)





## Learn how to leave smaller footprints in the sky

KLM is constantly taking steps to reduce, control and compensate for CO<sub>2</sub> emissions. With your help we can make even more of a difference. Find out how easy, effective and inexpensive it is to compensate for your personal CO<sub>2</sub> emissions on every flight you make. Visit [klm.com](http://klm.com) and use KLM's CO<sub>2</sub>Zero service.



Journeys of Inspiration

**AIRFRANCE KLM**

---

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