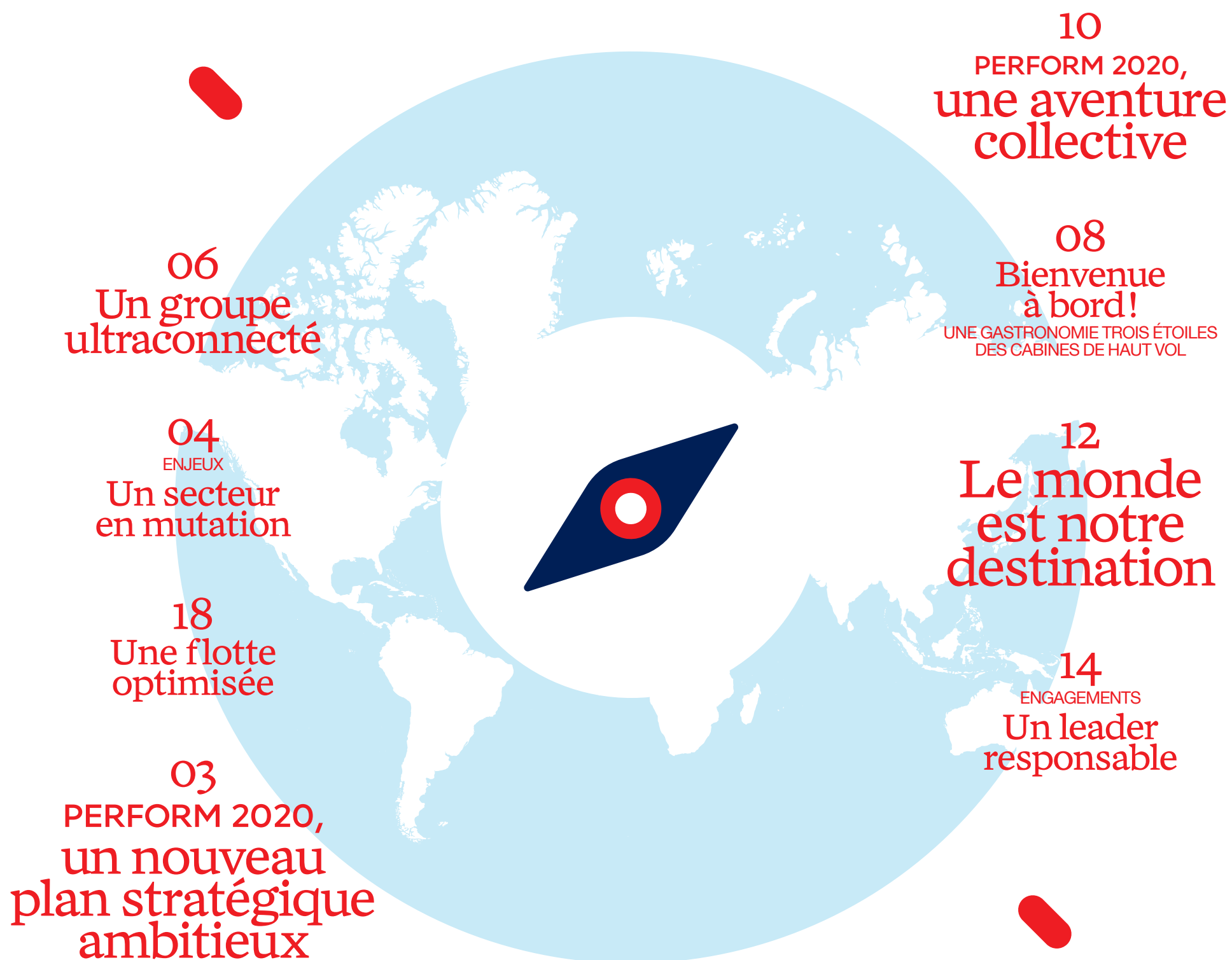


NOS AMBITIONS

2014



Relever le défi de la croissance

PAR ALEXANDRE DE JUNIAC,
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL
DU GROUPE AIR FRANCE-KLM

AIRFRANCE **KLM**

Alexandre de Juniac

Président-directeur général du groupe Air France-KLM

L'aérien : un marché dynamique porteur d'opportunités pour Air France-KLM

Nous avons la chance d'opérer sur un marché en croissance : le trafic aérien entre l'Europe et le reste du monde va croître de 4 % par an pendant les quinze prochaines années. Certaines de nos activités nous permettent déjà de capter une partie de cette croissance : notre activité *Maintenance, Repair & Overhaul* (MRO) qui bénéficie des besoins croissants en termes d'ingénierie et de maintenance ou encore le développement de Transavia stimulé par l'augmentation de la demande de la clientèle loisir pour des vols au meilleur rapport qualité/prix. Nos autres activités aussi se préparent à capter cette croissance, et pour cela elles évoluent pour répondre à de nouveaux clients, de nouveaux besoins et de nouveaux acteurs. Quelques exemples ? Nouveaux clients : les classes moyennes émergentes chinoises, indiennes ou brésiliennes prennent de plus en plus l'avion pour partir en vacances ou visiter des proches. Nouveaux besoins : le digital est en train de révolutionner la relation client et les circuits de distribution, le succès de SkyPriority montre que nous devons avoir une approche complète de l'expérience client avant, pendant et après le vol. Nouveaux acteurs : en Europe, les compagnies low cost renforcent

leurs positions notamment dans nos hubs de Paris et d'Amsterdam ; à l'Est, les compagnies du Golfe se développent à grande vitesse. En résumé, nous ne pourrions pas aller chercher la croissance de demain avec les stratégies d'hier mais en nous adaptant pour que toutes nos activités puissent profiter de la dynamique du marché.

Transform 2015 : des efforts sans précédent qui ont remis Air France-KLM dans la course

Lorsque nous avons lancé le plan Transform 2015, le groupe Air France-KLM était dans une situation très préoccupante : une dette qui avait triplé en quatre ans, des pertes qui se creusaient, un produit qui commençait à décrocher par rapport aux meilleurs standards du marché. Grâce à Transform 2015, nous avons complètement inversé cette situation : nous avons réduit notre dette d'un peu plus d'un milliard d'euros, nous sommes redevenus intrinsèquement bénéficiaires (puisque sans la grève des pilotes d'Air France, le Groupe aurait dégagé un excédent de 300 millions d'euros) et nous avons investi un milliard d'euros dans l'amélioration de notre produit. Notre stratégie était la bonne et nous avons tenu nos promesses. Transform 2015 est un succès que personne ne conteste et ce succès est à mettre au crédit des femmes et des hommes d'Air France-KLM. Ils peuvent être fiers de leurs efforts qui ont remis notre groupe dans la course et qui nous permettront d'enregistrer un résultat positif en 2015. Pour autant, dans le même temps, le marché et la concurrence ont continué eux aussi à progresser. Et même si nous avons comblé une partie du retard, nous devons poursuivre nos efforts pour retrouver à la fois notre rang de leader et la performance commerciale et économique, clé de notre pérennité et de notre indépendance. Au-delà de ces efforts que nous allons intensifier,

les autorités européennes et internationales doivent comprendre l'importance que requiert la mise en place de règles concurrentielles équilibrées et transparentes sans lesquelles la concurrence est faussée au sein de et vers l'Europe.

Perform 2020 : créer les conditions de la reconquête

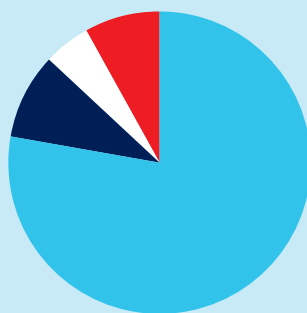
Notre stratégie peut se résumer en une phrase : **aller chercher la croissance là où elle se trouve.** Le marché aérien est un monde de géants en croissance accélérée où il n'y aura pas de place pour les acteurs de seconde division. Clairement, la croissance fait la taille et la taille favorise la croissance. L'ambition d'Air France-KLM est de renforcer sa position de géant mondial à ancrage européen. Cette ambition est au service de notre raison d'être : **rapprocher l'Europe, apporter le monde à l'Europe et accueillir le monde en Europe.** Nous avons identifié trois grands leviers de croissance : l'Asie, où nous allons renforcer nos partenariats existants et en développer de nouveaux avec des compagnies de taille comparable aux nôtres, le marché loisir en Europe, où nous allons accélérer le développement de notre compagnie Transavia, le marché de la maintenance, où nous allons

Relever le défi de la croissance

25,4 Mds€

chiffre d'affaires 2014, corrigé de l'impact estimé de la grève des pilotes d'Air France.

Chiffre d'affaires publié : 24,91 milliards d'euros.



Répartition du chiffre d'affaires par activité

- 78 % par l'activité passage
- 9 % par l'activité cargo
- 5 % par l'activité maintenance
- 8 % par les autres activités (dont Transavia et Servair)

Transform 2015 : objectifs atteints

1 Md€

de réduction des coûts annuels en 3 ans.

1,1 Md€

de réduction de la dette nette.

Hors grève des pilotes d'Air France de septembre 2014, le désendettement aurait dépassé 1,5 milliard d'euros.

296 M€

résultat d'exploitation 2014, corrigé de l'impact estimé de la grève des pilotes d'Air France.

5,41 Mds€

dette nette au 31 décembre 2014. Une dette nette stable, affectée par la grève des pilotes d'Air France et la situation au Venezuela.

continuer à faire des acquisitions en complément de notre croissance organique. Mais pour financer notre développement, nous devons encore améliorer notre compétitivité et résorber les écarts de coûts avec nos principaux concurrents. Et même si le plan Transform 2015 nous a permis de commencer à réduire ces écarts, la pression concurrentielle (compagnies low cost en Europe, compagnies du Golfe à l'Est) et conjoncturelle (baisse du revenu par passager) que nous subissons nous impose de poursuivre et d'amplifier nos efforts.

C'est pour cela que nous mettons en place notre nouveau plan Perform 2020. L'ensemble des salariés d'Air France-KLM sont mobilisés dans la construction de ce plan et ils seront les maîtres d'œuvre de sa réalisation. Il s'agit de libérer les initiatives et de faire place à la créativité et à l'expertise de chacun pour retrouver notre place de leader.

Ce plan va nous permettre d'agir sur les grands leviers qui forgeront notre performance future :

La compétitivité : amélioration de notre performance opérationnelle et de nos coûts.

Ainsi plus d'un milliard d'euros d'économies sera réalisé au cours des trois prochaines années.

L'obsession du client : nous avons sanctuarisé nos investissements consacrés à l'amélioration de l'expérience client (salons, sièges,

divertissements à bord, repas au sol et à bord, digital) et nous allons continuer à enrichir les relations que nous entretenons partout dans le monde avec chacun de nos clients.

Notre façon de travailler : nous allons porter un regard neuf sur nos modes d'organisation pour les optimiser et devenir encore plus efficaces, agiles et réactifs.

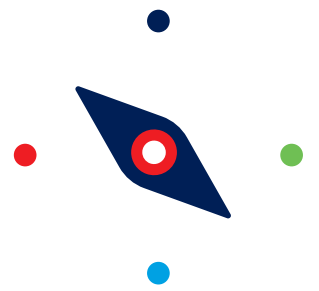
Nous allons réussir ce plan car nous disposons déjà de nombreux atouts pour soutenir nos efforts de transformation : l'innovation, l'ouverture, l'esprit de conquête, la relation attentionnée, la fiabilité sont au cœur de notre culture et de notre histoire.

Notre portefeuille de marques (Air France, KLM Royal Dutch Airlines, HOP!, Transavia, AFI KLM E&M, Air France-KLM Martinair Cargo, Servair) nous permet de répondre à l'ensemble des besoins du marché avec des offres à la fois bien positionnées et complémentaires.

Notre réseau international, que nous continuons à consolider, reste l'un des meilleurs du monde. Nos alliances, existantes et futures, participent à notre rayonnement.

Nous allons réussir ce plan car les femmes et les hommes d'Air France-KLM sont tous engagés vers un seul but : mieux servir nos clients jour après jour.

PERFORM 2020 un nouveau plan stratégique ambitieux



AXE 3 Être orienté client

Offrir des produits et services au meilleur niveau mondial.



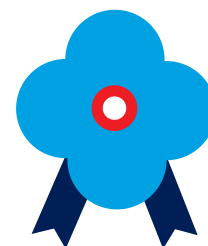
AXE 1 Construire une croissance rentable et durable

Améliorer nos recettes et nos coûts, et investir pour notre croissance. Accroître notre présence dans les marchés en croissance par des développements ciblés.



AXE 4 Changer notre façon de travailler

Simplifier les organisations et les processus. Mobiliser l'ensemble des collaborateurs. Accompagner le changement.



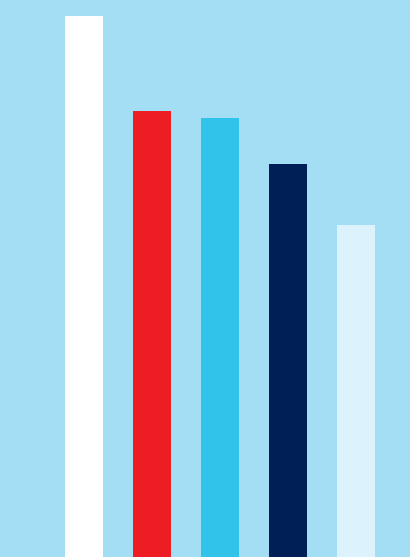
AXE 2 Être compétitif

Continuer à réduire nos coûts pour pouvoir offrir des prix compétitifs. Assurer un niveau élevé de performances opérationnelles et de service.



Un secteur en mutation

Nombre de passagers transportés par les compagnies aériennes européennes en 2014



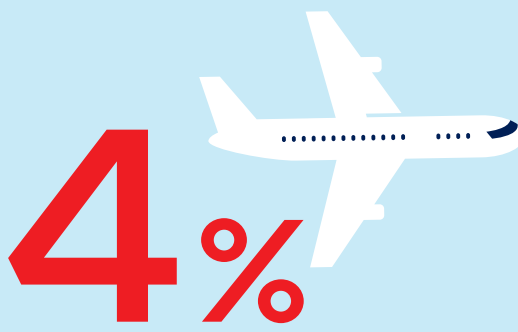
- Lufthansa Group 106 millions
- Air France-KLM 87,4 millions
- Ryanair 86,4 millions
- IAG 77,3 millions
- Easyjet 65 millions

(Source : communication compagnies.)

3,3
milliards de passagers transportés en 2014

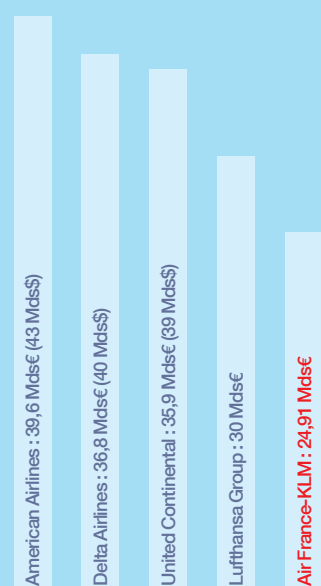


7,3
milliards en 2034
(Source : IATA.)



Le trafic aérien va croître de 4 % par an pendant 15 ans entre l'Europe et le reste du monde.
(Source : Boeing.)

Classement mondial des compagnies aériennes



Conversion au 24/04/2015

5^e

Le groupe Air France-KLM est au 5^e rang mondial en termes de chiffre d'affaires.
(Source : communication Groupe.)

Plus du double de passagers transportés d'ici à 2034

Quelles sont les régions les plus dynamiques du secteur aérien ?

La Chine est en tête de la croissance. En 2034, d'après les prévisions, elle devrait compter 1,3 milliard de passagers, soit 850 millions de plus qu'aujourd'hui. Les États-Unis devraient afficher 550 millions de passagers de plus, suivis par l'Inde (+260 millions), l'Indonésie (+180 millions) et le Brésil (+170 millions). L'Afrique pourrait constituer le prochain grand pôle d'attraction. Le nombre de voyageurs y est moins important comparé aux autres régions du monde (environ 120 millions), mais huit des dix marchés connaissant une croissance rapide se trouvent en Afrique. L'Europe est un marché mature. Les prévisions envisagent une croissance annuelle de 2,7 % pour les deux prochaines décennies. Pour autant, en 2034, l'Europe devrait tout de même compter 1,4 milliard de passagers – soit environ 600 millions de plus qu'aujourd'hui. Il ne faut pas oublier le fret aérien. Plus de 50 millions de tonnes de marchandises sont expédiées par les airs. Ce qui représente un montant de 6,9 milliards de dollars – plus du tiers de la valeur des marchandises du commerce international. Au cours des cinq prochaines années, le volume du fret mondial devrait augmenter de 4,1 % par an.

Quel est le secret pour tirer son épingle du jeu et survivre dans un secteur concurrentiel ?

L'industrie du transport aérien est extrêmement concurrentielle. Toutes les compagnies luttent pour maintenir un niveau de recettes supérieur à leurs coûts. Elles ont toutes des stratégies bien

à elles pour apporter de la valeur à leurs clients et à leurs actionnaires. L'un des messages que nous essayons de faire passer aux gouvernements européens est qu'ils ne facilitent pas la tâche à leurs compagnies. Le transport aérien et le tourisme qui y est associé assurent plus de 9 millions d'emplois et apportent une contribution de plus de 650 milliards de dollars à l'économie européenne. Pourtant, l'Union européenne sème de nombreux obstacles sur la voie qui mène au succès du secteur. Le Ciel unique européen, qui a pour objectif d'améliorer considérablement l'efficacité de l'espace aérien européen, n'a pas recueilli la volonté politique nécessaire pour faire avancer les choses. Bien que Paris et Amsterdam soient des hubs importants et voués à poursuivre leur développement, Eurocontrol prévoit la possibilité d'un déficit de 12 % de capacité des aéroports européens en 2035. Et des règles mal conçues – comme celle concernant les droits des passagers – ignorent souvent à la fois les normes mondiales et les réalités commerciales. Le transport aérien assure un développement jouant un rôle majeur dans la compétitivité de l'Europe. Les gouvernements devraient en tenir compte.

La sécurité devrait être la priorité principale de toute compagnie. Quel soutien apportez-vous au secteur dans ce domaine ?

La sécurité est la toute première des priorités. Malgré des accidents très médiatisés survenus récemment, notamment en Europe, le niveau

de sécurité global du secteur continue à s'améliorer. L'année 2014 a connu un accident majeur par rapport à 4,4 millions de vols – soit la meilleure performance de l'histoire. Pour permettre de continuer à améliorer les choses constamment, les 250 compagnies aériennes membres de l'IATA doivent se soumettre au programme de la Certification IOSA (IATA Operational Safety Audit). Au total, ce sont 400 compagnies aériennes qui se trouvent dans les registres de l'IOSA, y compris des compagnies non membres. Et ce label fait toute la différence. L'IOSA n'est pas la garantie, pour une compagnie, de ne jamais avoir d'accident. Cependant, les résultats moyens en termes de sécurité des compagnies enregistrées sur ce registre ont été près de trois fois supérieurs à la moyenne mondiale en 2014. Les progrès à venir en matière de sécurité seront réalisés grâce à l'analyse des données. Avec les partenaires du secteur et les gouvernements, nous sommes en train de créer la plus grande base de données d'informations opérationnelles du monde, l'initiative *Global Aviation Data Management*. Elle améliorera la capacité de l'aviation à identifier les domaines qui posent problème, avant qu'ils ne deviennent des menaces potentielles.

Par Tony Tyler

Directeur général et Chief Executive Officer d'IATA



Nous devons rester mobilisés pour atteindre nos objectifs



Frédéric Gagey

Président-directeur général d'Air France



Pieter Elbers

Président du Directoire de KLM

Le plan Perform 2020 vise plus de croissance et de compétitivité pour le Groupe. Comment cela se traduit-il au sein de chaque compagnie ?

Frédéric Gagey : Transform 2015, notre plan précédent, a rempli ses objectifs avec une réduction des coûts annuels d'Air France-KLM de plus d'un milliard d'euros en trois ans. Aujourd'hui, nous entrons dans une nouvelle phase avec Perform 2020. Air France doit poursuivre sa transformation pour gagner en rentabilité tout en remportant la préférence de ses clients. Sur les trois prochaines années, nous visons une réduction de nos coûts de 650 millions d'euros. Cet effort équivaut à une diminution de nos coûts unitaires de 1,5 % en moyenne par an. Parallèlement, chaque entité est mobilisée sur de nombreux projets transverses. Sur le secteur du low cost tout d'abord, avec le fort développement de Transavia en France qui deviendra le premier transporteur low cost à Paris-Orly dès l'été 2015, avec près de 50 destinations desservies. Mais également sur le court-courrier, avec le regroupement de l'activité HOP! Air France, pour gagner en agilité sur ce réseau qu'il nous faut reconquérir.

Pieter Elbers : L'environnement du transport aérien évolue très vite. KLM doit apprendre à s'adapter plus rapidement si elle tient à conserver sa place dans ce secteur extrêmement concurrentiel. Perform 2020 est un plan dynamique, établi pour réduire nos coûts mais également permettre des investissements. Comme chez Air France, nos coûts unitaires doivent baisser de 1,5 % en moyenne par an chez KLM, ce qui représentera environ 390 millions d'euros sur les trois prochaines années. Pour continuer à développer notre rentabilité et à travailler plus efficacement, KLM doit également investir dans ses processus de fonctionnement. La baisse des coûts doit notamment passer par d'importants efforts de productivité, que nous avons fixés à moins de 4 % par an. Une organisation plus horizontale est également nécessaire.

Revenons sur votre stratégie de montée en gamme. En 2015, où en est-on ?

Frédéric Gagey : La montée en gamme de l'ensemble de nos produits et services se poursuit, et nous en récoltons déjà les fruits. Chez Air France, nous installons progressivement de nouvelles cabines sur nos Boeing 777. À la fin de la saison été 2015, 21 appareils seront ainsi équipés. Les dernières enquêtes menées auprès de nos clients montrent qu'ils apprécient ces aménagements, avec des notes de confort multipliées par deux par rapport

aux sièges précédents. C'est une réelle satisfaction pour l'ensemble des collaborateurs mobilisés sur ce beau projet. Sur le moyen-courrier au départ de Paris-Charles de Gaulle aussi, nous avons tout revu. Depuis avril 2015, notre flotte d'Airbus A319 et A320 est progressivement équipée de nouveaux sièges en cuir. Nos clients bénéficient également d'une nouvelle offre, aussi bien en termes de prix qu'en termes de services à bord. Notre révolution poursuit sa course, avec un objectif pérenne : viser le meilleur niveau mondial du transport aérien dans tous les domaines.

Pieter Elbers : KLM a lancé le *Flight Plan 2015*. Nous allons poursuivre nos efforts en faveur de la qualité du service et de l'optimisation du confort à bord. KLM a déjà rénové l'intérieur de la cabine World Business Class des Boeing 747. Nous avons également commencé l'installation de nouvelles cabines sur les Boeing 777-200, qui seront tous équipés en 2016. Ce sera ensuite au tour des Boeing 777-300 de bénéficier aussi d'un aménagement rénové. Les nouveaux sièges de la classe Economy offrent davantage d'espace pour les jambes aux passagers. Des coussins spécialement conçus pour l'occasion ou encore des matières durables à haute densité permettront d'améliorer le confort des clients. Par ailleurs, le fait que les nouveaux sièges soient les plus légers de leur catégorie constitue aussi une amélioration. La diminution du poids entraîne des économies de carburant, qui réduiront à leur tour les émissions de CO₂. Le réaménagement de la cabine offre à présent un nouveau système de divertissement, avec des écrans plus grands, des cartes 3D interactives et la possibilité de communiquer avec des passagers situés ailleurs dans l'avion, grâce à l'application *Seat Chat*.

La révolution du Groupe passe aussi par le digital. Comment investissez-vous ce domaine ?

Pieter Elbers : KLM vient de fêter ses 95 ans. Cette longévité s'appuie sur l'innovation, la focalisation sur le client et la flexibilité de notre offre. Depuis 2009, KLM est pionnière dans le domaine des services proposés via les réseaux sociaux. Nous offrons un guichet unique 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 en 14 langues sur six plates-formes, ce qui nous permet d'établir un véritable dialogue avec chacun de nos clients. Nous estimons qu'en nous engageant activement, nous pouvons apprendre, innover et faire la différence aux yeux des passagers. Nos agents sont déjà au premier rang en Europe, mais nous nous efforçons de nous surpasser en permanence en termes de service aux clients.

Frédéric Gagey : Dans les technologies digitales, notre volonté est d'accompagner nos clients avant, pendant et après leur voyage sur nos lignes. Aujourd'hui, Air France vend un billet toutes les cinq secondes via ses canaux digitaux, soit l'équivalent de 35 Airbus A380 par jour. C'est également avec le digital que nous pouvons proposer un voyage toujours plus serein, plus fluide, notamment lors du parcours de nos clients en aéroport. Cela contribue également à l'attractivité de nos hubs, comme à celle des aéroports régionaux que nous desservons. C'est un point fondamental de notre stratégie pour être au meilleur niveau.

Vous êtes un leader dans le domaine du développement durable. Comment entendez-vous conserver votre place ?

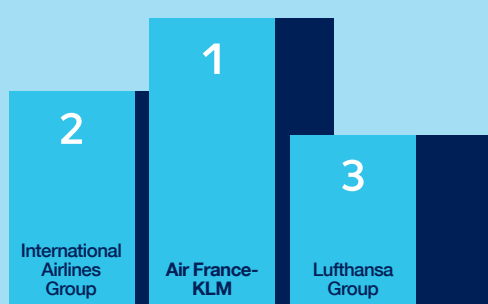
Pieter Elbers : Perform 2020 comprend également des mesures concernant la responsabilité sociétale des entreprises. Au sein du Groupe leader de l'indice Dow Jones du développement durable, nous nous sommes fixé des objectifs afin de réduire nos déchets, de continuer à introduire des produits de restauration responsables et d'économiser en énergie. KLM, comme Air France, développent également de nombreuses initiatives pour promouvoir la filière des biocarburants durables. Dans le cadre de cette démarche, chez KLM, notre ambition est de réduire les émissions de CO₂ de 20 % d'ici à 2020, tant à bord qu'au sol. Cela passe également par le renouvellement de notre flotte, en introduisant le Boeing 787-9 et en remplaçant nos Fokker 70 par des Embraer 175+ et 190.

Frédéric Gagey : Dans le cadre de l'opération *Lab'line for the Future*, nous continuons d'exploiter une fois par semaine un vol alimenté en biocarburant entre Toulouse et Paris-Orly. C'est notre ligne test pour développer et promouvoir cette filière d'avenir. Par ailleurs, la flotte du Groupe intègre progressivement des appareils de dernière génération : le Boeing 787-9 comme l'a précisé Pieter, mais également l'Airbus A350. Ces nouveaux appareils contribueront à atteindre nos objectifs ambitieux en termes de réduction des émissions CO₂ et sonore.

Long-courrier,
un atout stratégique

1^{er}

Air France-KLM est le 1^{er} Groupe en termes de trafic intercontinental au départ de l'Europe.
(Source : AEA 2014.)



Maintenance,
un secteur
en plein essor



2^e

Air France Industries KLM Engineering & Maintenance parmi les acteurs multiproduits.
(Source : communication compagnie.)

Low cost,
à la conquête
du marché européen

1^{er}

L'ambition de Transavia : devenir la première compagnie low cost vers l'Europe et l'international depuis Paris-Orly en 2015.
(Source : communication compagnie.)



Les technologies digitales constituent un levier essentiel pour qu'Air France-KLM puisse être toujours au plus près de ses clients, pour répondre à leurs attentes, mais également les dépasser. Directs, rapides, efficaces, les services innovants du Groupe se multiplient pour accompagner, avec un temps d'avance, les voyageurs d'aujourd'hui. Inspirer les désirs d'évasion, répondre à chaque interrogation relative au voyage, développer un parcours en aéroport toujours plus fluide, le Groupe agit sur tous les fronts.

Des guides de voyage pour inspirer les désirs d'évasion

Les plus beaux voyages commencent parfois avec une idée, une envie. Pour aider ses clients à choisir leur destination idéale, Air France et KLM Royal Dutch Airlines proposent des guides de destination en ligne. Disponible sur airfrance.fr, *Travel by Air France* permet de partir à la découverte de plus de 60 destinations desservies par la Compagnie à travers le monde. Selon les villes proposées, Air France a sélectionné des lieux à ne pas rater, des adresses insolites ou encore des événements à ne pas manquer. *Travel by Air France* s'appuie également sur le témoignage de nombreuses personnalités locales ou internationales pour illustrer chaque ville. Sur le site klm.com, les internautes peuvent également profiter d'un guide de voyage regroupant des centaines de destinations. Les clients peuvent y indiquer une escale en particulier, mais également la choisir selon leurs activités préférées ou leur budget. Le guide recommande des hôtels, restaurants ou bonnes adresses. On y retrouve également des informations pratiques sur l'aéroport, les moyens de transport vers la ville, les visas et devises locales nécessaires. Pour chaque destination, les clients peuvent voir les prix les plus bas disponibles le mois suivant. Une fois le choix effectué, réserver son voyage n'est plus qu'une question de clic.

Un parcours en aéroport 100% digital

Pour un parcours toujours plus fluide et serein en aéroport, Air France-KLM propose des services innovants. Le Groupe investit dans de nouvelles bornes d'enregistrement, à l'ergonomie et au design totalement revisités. Au total, 700 bornes sont progressivement déployées sur l'ensemble du réseau Air France-KLM, dont 250 à Paris-Charles de Gaulle, 80 à Paris-Orly et 150 à Amsterdam-Schiphol. Grâce à elles, il n'a jamais été aussi simple de s'enregistrer, éditer son étiquette bagage ou choisir des options de voyage complémentaires. Un must pour les voyageurs pressés.

Par ailleurs, à Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et à Nice, les clients peuvent désormais enregistrer leurs bagages de soute en toute autonomie et en 45 secondes en se servant de nouvelles déposes-bagages automatiques. Aujourd'hui, sur les deux aéroports parisiens, la moitié des zones de déposes-bagages sont totalement automatisées.

À chaque instant de leur parcours en aéroport, les clients peuvent également faire appel aux agents Air France et KLM Royal Dutch Airlines pour toute assistance. Sur les deux plates-formes parisiennes du Groupe, ceux-ci sont dotés de 400 tablettes numériques leur permettant d'accéder simplement à l'ensemble du dossier de réservation, le modifier ou acheter des options complémentaires. Par ailleurs, en plus d'équiper l'ensemble de ses pilotes et chefs de cabines de tablettes numériques à bord, KLM Royal Dutch Airlines équipera bientôt ses agents à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol. Avec un accès plus rapide et précis à l'information, cet outil est un élément essentiel pour offrir une aide personnalisée à chacun.

Air France-KLM installe progressivement des petits capteurs dénommés *beacons* sur ses hubs pour simplifier le parcours en aéroport de ses clients. À Amsterdam-Schiphol, KLM Royal Dutch Airlines aide ainsi les passagers en correspondance. Lorsqu'ils atterrissent à l'aéroport et passent devant un capteur, les détenteurs de l'application mobile KLM connectés en Bluetooth et à Internet reçoivent sur leur smartphone un plan de l'aéroport. Celui-ci leur indique le chemin à parcourir vers leur prochaine porte d'embarquement et le temps nécessaire pour y arriver. Depuis février 2015, Air France propose la même technologie au salon Business du hall M de Paris-Charles de Gaulle. Le capteur installé à l'entrée du salon envoie une notification aux clients connectés et dotés de l'application Air France. Ceux-ci profitent alors en toute simplicité d'un aperçu sur leur smartphone de l'ensemble des services proposés gratuitement dans ce lieu d'exception (offre de restauration, soins Clarins, accès Wi-Fi, journaux et magazines mis à disposition, etc.).

Les réseaux sociaux, la clé d'une relation de proximité

En quelques années, les réseaux sociaux sont devenus une plate-forme en ligne incontournable pour répondre au mieux et au plus vite aux questions des clients. Le Groupe les investit massivement, en particulier Facebook et Twitter, où il rassemble près de 19 millions de fans et plus de 2,6 millions de *followers*. Les quatre marques Air France, KLM Royal Dutch Airlines, HOP! et Transavia répondent à l'ensemble des interrogations des clients relatives à leurs voyages. En 2014, ce sont près de 1,2 million de messages qui ont ainsi été envoyés par les équipes dédiées du Groupe.

Air France et KLM Royal Dutch Airlines répondent à leurs clients 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24 dans 14 langues à travers le monde entier, notamment en chinois, via les plates-formes *Sina Weibo* et *WeChat*. Un doute sur votre franchise bagage ? Envie de changer de siège ? L'objectif est de prendre en compte chaque demande en moins d'une heure et de trouver une solution en moins de vingt-quatre heures.

Sur les réseaux sociaux, les questions les plus fréquentes sont relatives à la perte d'un objet pendant le voyage. Pour répondre à cette forte demande, KLM Royal Dutch Airlines propose, depuis septembre 2014, un nouveau service baptisé *Lost & Found*. Les clients sont ainsi invités à contacter la compagnie sur Facebook ou Twitter pour signaler la perte d'un objet dans l'un de ses avions ou à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol. Les équipes dédiées *Lost & Found* feront alors tout leur possible pour le retrouver !

700

bornes d'enregistrement déployées sur le réseau Air France-KLM

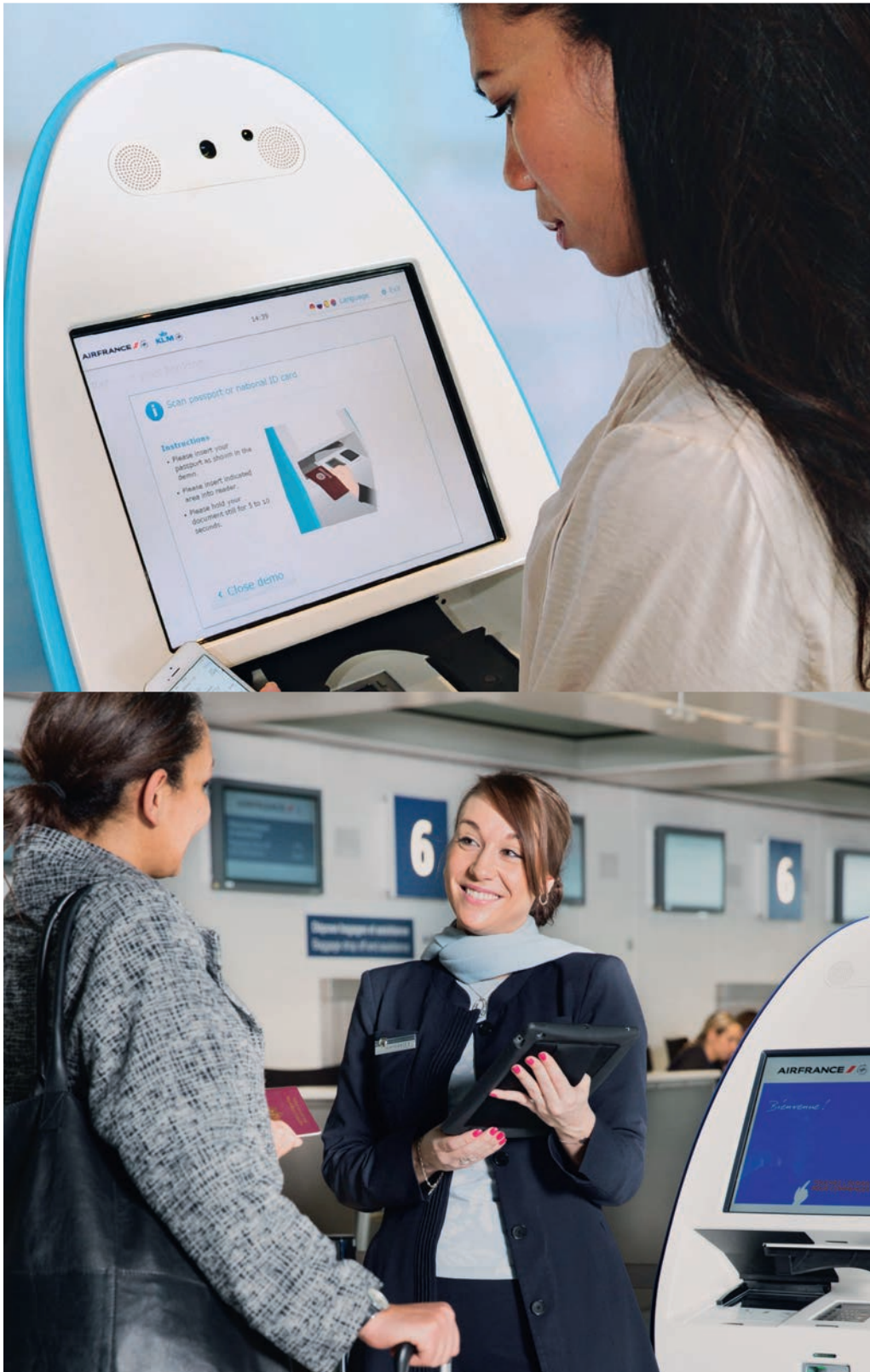
7/7

Un service client assuré dans 14 langues, 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24 sur les réseaux sociaux

Près de

1,2

million de messages envoyés aux clients sur les réseaux sociaux



Un groupe ultraconnecté

Toujours plus d'applications mobiles

Depuis les applications mobiles d'Air France et de KLM Royal Dutch Airlines, les clients peuvent s'enregistrer du bout des doigts et retrouver toutes les informations relatives à leur voyage. Aujourd'hui, les compagnies innovent et proposent des concepts toujours plus détonants pour surprendre et ravir les voyageurs.

Désormais, plus besoin de chercher son billet ou son smartphone ! Le Groupe se lance dans les montres connectées. KLM Royal Dutch Airlines et Air France développent respectivement une application spécialement conçue pour la *Smartwatch* d'Android et pour la *Watch* d'Apple. Les détenteurs de ces montres peuvent retrouver à leur poignet l'ensemble des informations liées à leur voyage une fois leur réservation effectuée. Réception de la carte d'embarquement prête à être scannée, de la porte d'embarquement, de leur numéro de sièges... les clients reçoivent de nombreuses notifications les guidant jusqu'à leur arrivée à bord.

Par ailleurs, Air France propose désormais son application « Air France Press » sur smartphones ainsi que sur tablettes. Cette application permet aux clients d'accéder gratuitement à un large choix de quotidiens et magazines français et internationaux. Le téléchargement est accessible dès vingt-quatre heures avant le vol et jusqu'à l'heure de départ. Ce service complète l'offre de presse papier offerte à travers le monde, dans ses salons, les salles d'embarquement et à bord de ses avions.

De plus, depuis l'application « HOP! Le Kiosque », les clients voyageant sur un vol HOP! Air France équipés d'une tablette ont la possibilité de télécharger, le jour de leur déplacement, la version numérique de leur quotidien régional français habituel, ainsi que l'édition locale de leur destination.



Air France-KLM, pionnier du big data

Depuis 2014, Air France-KLM s'investit dans les technologies big data – données collectées en ligne ou hors ligne – en vue de servir ses clients de façon toujours plus personnalisée.

Le big data est un puissant levier de performance.

Par exemple, grâce à sa forte capacité à croiser d'énormes quantités de données venues de sources diverses (Web, réseaux sociaux, Internet des objets, géolocalisation, etc.),

il propose en temps réel la meilleure solution de voyage à chacun. Gérée de façon responsable, cette technologie permet à Air France-KLM d'aller encore plus loin dans sa relation client.



Mon écran toujours plus grand



Le voyage sera perpétuellement trop court pour profiter de l'ensemble de l'offre de divertissement que le Groupe propose à bord. Les deux compagnies offrent chacune de larges écrans haute définition, 1 000 heures de divertissement à bord des cabines Air France et 1 200 heures chez KLM Royal Dutch Airlines.

Air France a équipé ses nouvelles cabines de voyage d'écrans tactiles de dernière génération : 24 pouces en cabine La Première, 16 pouces en Business, 12 pouces en Premium Economy et 9 pouces en Economy. De son côté, KLM Royal Dutch Airlines propose désormais à bord de la nouvelle World Business Class équipant ses Boeing 777 des écrans individuels de 16 pouces, et 9 pouces dans la nouvelle cabine Economy. Ces nouveaux écrans présentent une interface graphique totalement revue disponible en

12 langues. Inspirée d'une navigation sur tablette, ils permettent au client de choisir son programme de divertissement de façon très intuitive. Cinéma, jeux, musique, séries TV... l'ensemble de la programmation à la demande est disponible dès l'embarquement et jusqu'à l'arrivée à l'aéroport de destination.

Chaque client dispose de plus de 200 films et 200 programmes TV. Ce système offre également l'accès à des applications telles que *Seat Chat*, pour communiquer avec d'autres passagers dans la cabine, ou *Onboard Shopping* permettant de consulter le catalogue de ventes à bord.

Bienvenue à bord!

Quoi de mieux que de savourer un repas d'exception en plein ciel? Depuis toujours, Air France et KLM Royal Dutch Airlines relèvent ce défi avec passion. Dans les cabines La Première et Business long-courrier du Groupe, chaque attention gourmande est unique. C'est presque devenu une tradition, les deux compagnies font appel à des chefs étoilés de renommée internationale pour faire vibrer la haute cuisine à bord. Moment fort du voyage, c'est l'occasion de surprendre les clients. Lumière sur les nouvelles tendances culinaires aériennes.

En cabine Business long-courrier, Air France collabore avec Anne-Sophie Pic, unique femme française à avoir obtenu trois étoiles au *Guide Michelin*. Après avoir signé des plats servis en cabine La Première en décembre et janvier dernier, Anne-Sophie Pic investit la cabine Business en élaborant cinq nouvelles recettes inédites depuis février 2015 au départ de Paris-Charles de Gaulle. Excellent dans l'association des parfums, le chef propose une cuisine associant la puissance du goût aux saveurs les plus délicates. Quasi de veau rôti doucement accompagné d'un royal de quinoa aux poivrons rouges et ananas ou cabillaud snacké servi avec un crémeux de riz noir et lait de coco sont, entre autres, à découvrir au fil des mois. 2015 marque également le grand retour du chef trois

étoiles Jonnie Boer en cabine World Business Class. Après la première collaboration remarquable entre le célèbre chef néerlandais et KLM Royal Dutch Airlines en 2010, Jonnie Boer revient créer de savoureuses recettes de haut vol, à découvrir entre janvier et octobre 2015 au départ d'Amsterdam-Schiphol sur les vols long-courriers de la compagnie. Le chef est aux commandes d'un menu composé d'un apéritif, une salade, un choix entre trois plats principaux et deux desserts. De quoi comblent les envies gourmandes de chacun!



Une gastronomie trois étoiles





Des cabines de haut vol

Une nouvelle étape dans la montée en gamme

Air France poursuit également la montée en gamme de ses produits et services sur son réseau moyen-courrier européen au départ ou à l'arrivée à Paris-Charles de Gaulle. La Compagnie a écouté ses clients, interrogé des gestionnaires de voyage et a ainsi recueilli près de 10 000 témoignages pour construire sa nouvelle offre, avec un investissement de 50 millions d'euros supplémentaires. Depuis avril 2015, Air France introduit progressivement un siège entièrement revu sur sa flotte moyen-courrier. Habillé de cuir de haute qualité dans toutes les cabines, il offre un confort de voyage optimal, idéal pour travailler, se reposer ou se restaurer avant l'arrivée à destination. Ce nouveau siège équipe progressivement 24 Airbus A319 et 25 Airbus A320, soit 7 800 fauteuils. Un parcours rapide en aéroport, des attentions gourmandes inédites en cabines Business et Economy ainsi qu'une offre plus flexible pour les déplacements professionnels complètent la nouvelle offre moyen-courrier.

Des fauteuils entièrement plats pour s'endormir dans les nuages, une gastronomie signée par les plus grands chefs étoilés, un choix de divertissements infini... Air France-KLM investit dans des produits et services toujours plus haut de gamme pour que l'expression « bienvenue à bord » prenne une nouvelle dimension.

Prenez place à bord de cabines d'exception

Sur leur réseau long-courrier, Air France et KLM Royal Dutch Airlines ont tout revu pour proposer un nouveau standard de voyage dans chaque cabine. Les investissements du Groupe, initiés en 2013, remportent aujourd'hui l'adhésion des clients. Les nouvelles cabines de voyage sont largement appréciées, et les résultats de satisfaction sont en hausse⁽¹⁾, aussi bien grâce au nouveau produit d'Air France qu'à celui de KLM Royal Dutch Airlines. La tendance devrait se renforcer avec le déploiement rapide des nouvelles cabines à travers le réseau du Groupe.

Un cocon en plein ciel

À la fin de la saison été 2015, Air France aura ainsi équipé 21 Boeing 777 de ses nouvelles cabines de voyage, s'envolant vers 18 destinations à travers le monde. Chacune a fait l'objet d'attentions particulières pour que les clients voyagent dans un confort optimal.

À bord de la nouvelle cabine La Première, les voyageurs disposent d'une véritable suite « haute couture » promettant une intimité totalement préservée. Air France a habillé chacune de ses suites de rideaux épais, retenus par des embrasses en cuir. Concept unique et audacieux, ils permettent de s'isoler totalement ou partiellement, selon son envie. En un instant, le fauteuil La Première se décline en un véritable lit, totalement horizontal et long de plus de deux mètres. Rideaux fermés, cloison relevée, lumière tamisée, la suite enlace le passager, dans une intimité totalement préservée.

En cabine Business, Air France a créé un véritable cocon en plein ciel. Le fauteuil s'adapte à la morphologie de chacun, de la position assise au véritable lit de près de deux mètres. Au cœur d'une structure toute en courbes, le voyageur recrée son propre espace, enveloppant et protecteur, au gré de ses envies. Le fauteuil est étudié pour offrir une qualité de sommeil irréprochable grâce à des mousses moelleuses. Une tête de lit enveloppante et capitonnée donne au voyageur l'impression de se retrouver dans une chambre contemporaine et chaleureuse. C'est l'une des signatures du fauteuil d'Air France. Couette douce, oreiller en duvet et plumes au format XXL, tout a été imaginé à bord pour s'endormir dans les nuages.

En Premium Economy, les clients disposent d'assises plus confortables et d'un repose-pieds multi-position, venant encore améliorer le confort de cette cabine. En Economy, le nouveau siège est entièrement revu : plus d'espace pour les jambes, de nouvelles mousses d'assise, des têtes plus moelleuses, une tablette agrandie, etc. Toute l'ergonomie a été retravaillée pour offrir un confort de voyage optimal. De nouvelles fonctionnalités apparaissent également, comme des prises électriques ou des accroches casques.

Un confort de voyage absolu

Parallèlement, la nouvelle World Business Class de KLM Royal Dutch Airlines équipe désormais l'ensemble de la flotte de Boeing 747 de la compagnie sur son réseau long-courrier. Dans cet appareil a été mis en place, avec la collaboration de la célèbre designer hollandaise Hella Jongerius, une atmosphère unique permettant aux clients de se sentir comme chez eux. Le siège *full-flat*, de 2,07 mètres de long en position allongée, contribue à un confort de voyage absolu.

De plus, la compagnie équipe sa flotte de Boeing 777 d'une World Business Class à nouveau revisitée. Le design des sièges est similaire à ceux des Boeing 747 : ils deviennent entièrement plats en position allongée et permettent de s'isoler au maximum pour s'endormir ou travailler. La palette de couleurs chaudes – également signée Hella Jongerius – diffère selon les sièges. Par ailleurs, de nouvelles couvertures garantissent une atmosphère chaleureuse et conviviale à bord.

Enfin, KLM Royal Dutch Airlines introduit également une nouvelle cabine Economy sur ses Boeing 777. La conception astucieuse des sièges donne plus d'espace pour les jambes. L'optimisation ergonomique de l'appui-tête améliore également le soutien de la nuque. De plus, une prise de courant contribue au confort des passagers. Autre amélioration essentielle, les nouveaux sièges sont les plus légers de leur catégorie, diminuant ainsi les émissions de CO₂.

(1) Selon les enquêtes de satisfaction en ligne e-score.

« Ma mission est d'accompagner chacun tout au long de son parcours au sol pour que celui-ci soit le plus rapide et le plus serein possible. »

Katy Kane, agent d'escale Air France à Paris-Charles de Gaulle



De l'accueil des clients jusqu'à leur arrivée à bord, en passant par l'enregistrement de leurs bagages, ma mission est d'accompagner chacun tout au long de son parcours au sol pour que celui-ci soit le plus rapide et le plus serein possible. Guider les voyageurs dans l'utilisation des services digitaux proposés par Air France à l'aéroport, assurer une correspondance fluide au sein du hub de Paris-Charles de Gaulle, prendre en charge les enfants voyageant seuls, etc. Être efficace et présente à chaque instant, prendre en compte toute spécificité, offrir une relation attentionnée pour faire la différence : pour moi, c'est aussi ça, être compétitif!



« KLM Royal Dutch Airlines est très active sur les réseaux sociaux. »

Liane Marijnissen, agent médias sociaux KLM Royal Dutch Airlines

Pas moins de 150 collègues répondent à nos clients 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 en 14 langues différentes. Aujourd'hui, nous sommes au contact direct des passagers à travers six plates-formes en ligne différentes. Les réseaux sociaux sont un important levier de fidélisation des clients, élément essentiel dans l'industrie du transport aérien fortement concurrentielle. C'est pour nous un facteur déterminant de différenciation et nous allons poursuivre nos efforts en ce sens pour être en permanence aux côtés de nos clients.

« Nous sommes tous mobilisés au quotidien pour donner satisfaction au client. »

Magali Jobert, responsable production au sein d'Air France Industries KLM Engineering & Maintenance (AFI KLM E&M)

En tant que responsable production pour le produit AWACS (*Airborne Warning and Control System*), j'anime une équipe composée d'une cinquantaine de collaborateurs. Notre fonction est d'assurer le support technique et logistique de cette flotte au profit du Ministère français de la Défense. Les avions AWACS ont pour mission principale d'offrir une capacité nationale de détection, de commandement et de contrôle aériens. Nous sommes tous mobilisés au quotidien pour donner satisfaction à ce client important et pour conserver sa confiance, enjeu majeur du plan Perform 2020. Pour ce faire, nous avons notamment investi dans de nouvelles installations dédiées à cette activité. Nous sommes tous acteurs du plan stratégique de l'entreprise et nous nous mobilisons pour que le Groupe retrouve compétitivité et rentabilité.

PERFORM 2020

Une aventure collective

« Mon principal objectif est de générer un trafic de qualité sur le nouveau site Internet de Transavia. »

Hugo Charrier, chargé de Marketing Digital chez Transavia

Dans mon métier, mon principal objectif est de générer un trafic de qualité sur le nouveau site Internet de Transavia, permettant de développer nos ventes et d'améliorer nos recettes dans le cadre de Perform 2020. Pour atteindre ces objectifs, j'optimise par exemple le référencement du site sur les moteurs de recherche en ligne et je l'anime pour qu'il soit le plus dynamique possible et accessible à chacun. Je suis également en charge des réseaux sociaux en France ainsi que du contenu des e-mails envoyés aux clients français. Évoluant dans un univers numérique en perpétuelle mouvance, je reste à l'affût des dernières tendances en matière de produits et d'outils marketing et j'assure une veille quotidienne sur les innovations que nos concurrents peuvent mettre en place.



« Je m'attache à instaurer une relation attentionnée avec les passagers. »

Adeline Cros Tressens, Personnel Navigant Commercial Air France

À chacun de mes vols, je m'attache à instaurer une relation attentionnée et personnalisée avec les passagers, pour faire la différence avec nos concurrents. Plus que jamais, le savoir-faire et le savoir-être des personnels navigants commerciaux permettent d'accompagner et de valoriser la montée en gamme d'Air France, en plaçant le client au centre de notre activité. Aujourd'hui, dans le cadre de Perform 2020, il nous faut nous adapter au plus juste, être réactifs et intégrer les contraintes internes et externes à l'entreprise pour répondre aux objectifs économiques de Groupe.



« Dans le cadre de Perform 2020, nous changeons notre façon de travailler pour être toujours au plus près des attentes de nos clients. »

Christophe Gravé – agent de maîtrise d'encadrement, espace documentaire Cargo

À l'espace documentaire Cargo, nous sommes en train de regrouper des tâches de même nature d'activité pour créer un point d'entrée unique pour nos clients. Par ailleurs, nous allons assurer une présence 7 jours sur 7 au Centre de Contrôle Cargo pour un meilleur pilotage de l'activité au sein de la gare de fret G1XL à Paris-Charles de Gaulle.

« Chaque jour, j'œuvre pour simplifier les méthodes de travail et améliorer nos performances. »

Isabelle Hemery, responsable du pôle « Client Sécurité » au sein de la Direction Exploitation Sol (DES) de HOP!

En charge de la supervision de l'escale de Paris-Orly et des sous-traitants intervenant à l'aéroport, je contrôle les coûts et la qualité de service. Côté sécurité des vols, je garantis également le suivi des événements liés au Système de Management de la Sécurité sur l'ensemble du périmètre « sol » de HOP! et du traitement des avions régionaux. Chaque jour, je travaille en étroite coordination avec les deux autres pôles de la DES – Pôle « Supervision des Escapes » et Pôle « Engineering » – pour simplifier les méthodes de travail et améliorer nos performances. Je suis également en contact constant avec les équipes commerciales, pour être toujours au plus près des attentes de nos clients.



« Faire du contact en agence une rencontre privilégiée avec le passager. »

Mariana Villalobos, responsable de l'agence commerciale Air France-KLM à Bogotà (Colombie)

La priorité, pour mon équipe et moi-même, est de fidéliser nos clients en faisant en sorte que chacun se sente unique, de leur proposer chaque jour des solutions de voyage personnalisées. Dans le cadre du plan Perform 2020, c'est mon engagement : faire de ce contact en agence une rencontre privilégiée avec le passager. Je tire également avantage du réseau du Groupe qui offre toujours plus de vols entre la Colombie, l'Europe et le reste du monde, ainsi qu'une véritable combinabilité tarifaire entre les deux compagnies. L'aller peut s'effectuer avec l'une, le retour avec l'autre. Ces avantages se sont concrétisés récemment, depuis l'inauguration par KLM Royal Dutch Airlines, le 28 mars 2015, d'une nouvelle liaison entre Amsterdam, Bogotà et Cali. Désormais, nous offrons 10 vols hebdomadaires au départ de la Colombie : 7 pour Air France et 3 pour KLM Royal Dutch Airlines.

« Accompagner les compagnies au plus près de l'évolution de leurs besoins. »

Éric Leroy, responsable de production au centre « Servair 1 »

Au sein de Servair, nous avons lancé en 2014 plusieurs grands projets comme par exemple l'automatisation d'une partie de la production de plateaux-repas en classes économiques, ou encore la standardisation de nos processus sur la base des *best practices* de chacun. La mise en œuvre de ces projets va s'étaler jusqu'en 2016. Ils permettent une amélioration des conditions de travail, des gains de compétitivité, ou encore une meilleure satisfaction de nos clients. C'est particulièrement notable en ce qui concerne le dressage des assiettes en cabines affaires. C'est notre petit plus : accompagner les compagnies au plus près de l'évolution de leurs attentes et de leurs besoins.



« Avec Transform 2015, Air France-KLM a réduit structurellement ses coûts. »

Jean-Paul Kouijzer, pilote KLM Royal Dutch Airlines sur Boeing 737

Aujourd'hui, avec Perform 2020, nous devons investir dans notre avenir, comme nous le faisons notamment en accueillant de nouveaux Boeing 787-9 dans notre flotte. Ces investissements sont indispensables pour toujours offrir le meilleur à nos clients. C'est aujourd'hui une nécessité pour faire face à la concurrence.

Des hubs européens tournés vers le monde

Le réseau mondial d'Air France-KLM s'articule autour des hubs de Paris-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol, figurant parmi les quatre plus grands en Europe. Depuis ou vers ces plates-formes européennes, le programme des vols du Groupe est organisé en six ou sept plages de rendez-vous. Étalées tout au long de la journée, elles permettent un maximum de correspondances entre les plus petits marchés et le monde, dans un délai le plus court possible. Aujourd'hui, près de 45 % des clients d'Air France sont en correspondance, et 60 % chez KLM Royal Dutch Airlines.

2

hubs mondiaux à Paris-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol

Jusqu'à

2200

vols par jour pendant la saison été 2015

Aujourd'hui, au sein du Groupe, quatre marques sont au service des clients pour parcourir le monde : Air France, KLM Royal Dutch Airlines, HOP! et Transavia. Grâce à ce portefeuille unique, chacun peut facilement trouver la solution d'acheminement la plus adaptée à ses besoins, quelles que soient les raisons de son voyage. Un trajet long-courrier dans un confort absolu, une flexibilité accrue sur les réseaux court- et moyen-courriers ou les prix les plus bas vers les destinations « soleil », l'offre d'Air France-KLM s'adresse à tous.

Des partenariats stratégiques

Pour accompagner la croissance de son offre long-courrier (+ 1,8 %⁽¹⁾ à l'été 2015), Air France-KLM tisse un vaste réseau de partenariats à travers le monde. Le Groupe propose ainsi toujours plus de fréquences de vols et de destinations à ses clients dans chaque zone géographique.

Illustration majeure de cette stratégie, Air France et KLM Royal Dutch Airlines sont engagées dans une vaste *joint-venture* transatlantique avec ses partenaires, Delta Air Lines et Alitalia. Cette coopération porte sur l'exploitation en commun ainsi que sur le partage des recettes et des coûts de plus de 250 vols transatlantiques exploités quotidiennement par les quatre compagnies. La joint-venture représente 25 % de la capacité totale entre l'Europe et l'Amérique du Nord et a généré un chiffre d'affaires de 13 milliards de dollars en 2014. Par ailleurs, pour accompagner son renforcement au Canada, Air France-KLM déploie son partenariat avec la compagnie canadienne WestJet Airlines, en offrant de nouvelles opportunités de correspondance en Amérique du Nord au-delà des nouvelles lignes Paris-Vancouver et Amsterdam-Edmonton.

Autre coopération d'envergure en Amérique du Sud, le Groupe maintient son étroite collaboration avec la compagnie brésilienne GOL depuis la signature, en février 2014, d'un partenariat stratégique exclusif. Celui-ci permet d'offrir de nombreuses opportunités de correspondances aux clients d'Air France-KLM sur le réseau domestique brésilien et soutient la position de leader du Groupe en Amérique latine.

Enfin, Air France-KLM étend sa coopération avec ses partenaires asiatiques, notamment grâce à ses joint-ventures avec China Southern Airlines et China Eastern Airlines. Par ailleurs, KLM Royal Dutch Airlines et Garuda Indonesia ont mis en place un accord de partage de codes des deux compagnies sur les vols entre Amsterdam et Jakarta (Indonésie). La compagnie néerlandaise a également signé avec la compagnie chinoise Xiamen Airlines un protocole de coopération, manifestant ainsi leur volonté commune de renforcer l'accessibilité entre les Pays-Bas et la Chine.

Une activité court- et moyen-courrier optimisée

Sur son réseau moyen-courrier, le Groupe poursuit la rationalisation de son offre, notamment grâce à des mesures opérationnelles concluantes telles que la réduction du temps de demi-tour avion. Sur son réseau court-courrier, Air France-KLM continue de réorganiser son réseau, désormais regroupé au sein de l'activité HOP! Air France. Ce réseau unifié comprend toutes les lignes court-courriers au départ de Paris-Orly et des régions françaises. Élément clé de la reconquête de ce marché, la nouvelle activité HOP! Air France comprend 35 Airbus et 61 avions régionaux.

La mixité de la flotte (modules de 48 à 212 sièges) permet ainsi de mieux s'adapter aux demandes du marché. En parallèle, le développement de Transavia s'intensifie en France (+ 30 %⁽¹⁾ d'offres à l'été 2015) et se consolide aux Pays-Bas. La compagnie souhaite ainsi devenir la première compagnie low cost au départ de Paris-Orly en 2015, grâce à 49 destinations desservies depuis la France.

SkyTeam, meilleure alliance de l'année

Air France et KLM Royal Dutch Airlines sont membres de SkyTeam, alliance mondiale réunissant 20 compagnies aériennes à travers le monde. SkyTeam permet à ses clients de profiter de toujours plus de destinations à travers le monde et d'opportunités de correspondances fluides. Lorsqu'ils voyagent sur une compagnie membre, les passagers bénéficient de facilités uniques telles que le cumul de Miles ou l'accès à 629 salons à travers le réseau de l'alliance. SkyTeam propose aujourd'hui 16 320 vols quotidiens vers 1 052 destinations à travers 177 pays.

Cumulez des Miles à chacun de ses voyages

Grâce au programme de fidélité Flying Blue, plus les adhérents voyagent sur le réseau du Groupe, plus leur fidélité est récompensée. Avec la carte Flying Blue, les clients accumulent des Miles à chacun de leurs vols et peuvent les utiliser pour s'envoler toujours plus loin ou s'offrir des services supplémentaires. Depuis le site www.flyingblue.com, les clients peuvent facilement retrouver toutes les possibilités de gagner ou dépenser des Miles, ainsi que la liste exhaustive des offres des partenaires du programme dans « Flying Blue Store ». Aujourd'hui, Flying Blue est l'un des programmes de fidélité leader en Europe et compte plus de 25 millions d'adhérents.

(1) Offre mesurée en Siège Kilomètre Offert (SKO) et comparée à la saison été 2014 (hors impact de la grève des pilotes d'Air France de septembre 2014).

Le monde est notre destination

21 nouvelles liaisons

À l'été 2015, Air France-KLM propose 21 nouvelles liaisons à ses clients. Sur son réseau long-courrier, premier au départ de l'Europe, le Groupe se renforce au Canada grâce à deux ouvertures de lignes : Vancouver, opéré par Air France depuis le 29 mars 2015, et Edmonton, desservi par KLM Royal Dutch Airlines depuis le 19 mai 2015. Air France-KLM réaffirme également sa position en Amérique du Sud grâce à l'inauguration par KLM Royal Dutch Airlines d'une nouvelle liaison vers Bogotá et Cali (Colombie) ouverte le 28 mars 2015.

Sur son réseau moyen-courrier, Air France-KLM développe son réseau européen au départ du hub d'Amsterdam-Schiphol grâce à trois nouvelles destinations exploitées par KLM Cityhopper depuis le 18 mai 2015 : Belfast (Irlande du Nord), Cracovie (Pologne) et Montpellier (France). Par ailleurs, Transavia ouvre également 14 nouvelles liaisons au départ de Paris-Orly, Nantes, Amsterdam-Schiphol, Rotterdam-La Haye et Eindhoven.



Colombie

Depuis le 28 mars 2015, KLM Royal Dutch Airlines propose 3 vols par semaine vers Bogotá et Cali au départ d'Amsterdam-Schiphol.

4 LIAISONS
LONG-COURRIERS



Canada

Depuis le 29 mars 2015, Air France s'envole vers Vancouver au départ de Paris-Charles de Gaulle à raison de 5 fréquences par semaine. KLM Royal Dutch Airlines propose 3 vols par semaine vers Edmonton au départ d'Amsterdam-Schiphol depuis le 19 mai 2015, puis 4 vols par semaine à compter du 22 juin 2015.



Europe

KLM Royal Dutch Airlines propose, au départ d'Amsterdam-Schiphol, trois nouvelles liaisons européennes depuis le 18 mai 2015 : Belfast (Irlande du Nord), Cracovie (Pologne) et Montpellier (France).

3 LIAISONS
MOYEN-COURRIERS



Escapade en ville

Dublin, Munich, Varsovie et Amsterdam au départ de Paris-Orly. Madrid au départ de Nantes. Paris-Orly au départ d'Amsterdam-Schiphol. Berlin au départ de Rotterdam-La Haye.

14 LIAISONS
TRANSAVIA



Destination soleil

Thessalonique, Tirana, Casablanca, Fès et Valence au départ de Paris-Orly. Tel Aviv, Larnaca et Malte au départ d'Amsterdam-Schiphol.

Un leader responsable

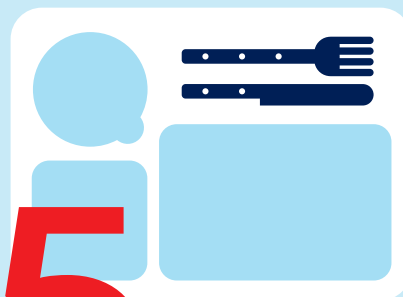
Air France-KLM place le développement durable au cœur de ses activités et opérations et se mobilise sur quatre enjeux principaux : réduire son empreinte environnementale, intégrer le développement durable dans des produits et services innovants, promouvoir une politique sociale responsable et contribuer au développement des territoires où il est implanté.

Acheter responsable



75%

des 4 976 fournisseurs du Groupe ont signé la charte développement durable Air France-KLM



15

nouveaux produits de restauration responsable à bord des vols KLM



18

millions d'euros d'achats par Air France auprès du secteur protégé

Consommer moins de carburant



3,45

litres de carburant par passager / 100 km



Soit

86

grammes de CO₂ par passager / km



Soit



-6,7%

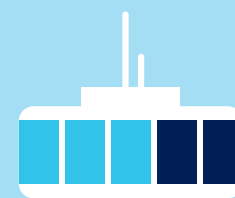
de consommation de carburant par passager / km par rapport à 2011

Réduire l'impact sur l'environnement



-38%

d'émission sonore par rapport à 2000



-10%

de consommation énergétique des opérations au sol par rapport à 2013



Pour en savoir plus

retrouvez le rapport développement durable du Groupe sur www.airfranceklm.com

Une forte ambition : concilier l'essor du transport aérien et la maîtrise des émissions de CO₂

Afin de réduire son propre impact sur l'environnement, Air France-KLM active l'ensemble des leviers disponibles relevant de sa responsabilité : modernisation de la flotte, procédures de pilotage plus économes en CO₂, éco-conception de ses produits, optimisation de la masse embarquée à bord des avions, etc. Le Groupe s'engage également depuis plusieurs années pour l'utilisation du biocarburant, solution innovante pour atteindre ses objectifs ambitieux en matière de maîtrise des impacts environnementaux.

KLM Royal Dutch Airlines, un acteur pionnier

Depuis de nombreuses années, KLM Royal Dutch Airlines est pionnier dans l'utilisation de biocarburants. En mai 2014, la compagnie a inauguré une nouvelle série de vols alimentés au biocarburant produit par ITAKA⁽¹⁾ et fourni par SkyNRG. Ces liaisons exceptionnelles ont relié pendant six mois Amsterdam-Schiphol à Aruba et Bonaire en Airbus 330-200. D'ici à 2020, les deux îles visent une empreinte carbone neutre, et KLM Royal Dutch Airlines a pour ambition de réduire ses émissions de CO₂ de 20 %. Dans le cadre de ces vols, la compagnie a également collaboré avec le WWF aux Pays-Bas en développant son partenariat conclu en 2007 pour promouvoir une aviation plus durable. Depuis 2012, KLM Royal Dutch Airlines propose également aux entreprises de devenir partenaire du programme BioFuel et réaliser ainsi des voyages sur des vols approvisionnés en biocarburant. Au total, le programme regroupe aujourd'hui 15 entreprises, dont Heineken, Accenture et Nike.

Des vols Air France alimentés en biocarburant

En septembre 2014, Air France a inauguré une série de vols hebdomadaires alimentés en biocarburant reliant Toulouse à Paris-Orly, opérés jusqu'en novembre 2015. Le biocarburant utilisé sur cette ligne est le Farnesane, mélangé à hauteur de 10 % au kérosène d'origine fossile. Produit⁽²⁾ par Total-Amyris, il est issu de la fermentation de sucres de canne. L'analyse de son cycle de vie et de sa durabilité a conclu que son utilisation pouvait réduire les émissions de gaz à effet de serre jusqu'à 80 % par rapport au kérosène d'origine fossile. Par ailleurs, en répondant aux critères de durabilité, la production du Farnesane n'entre pas en compétition avec la filière alimentaire. Cette initiative a marqué le lancement de l'opération *Lab'line for the Future*, vitrine de l'innovation au service du développement durable sur la ligne Toulouse - Paris-Orly. Durant plus d'un an, des

rendez-vous permettent de présenter les innovations d'Air France dans ce domaine. Avec *Lab'line for the Future*, Air France illustre son ambition de construire, pour et avec ses clients et partenaires, des déplacements plus respectueux de l'environnement. La Compagnie soutient également la filière « biocarburants aviation » en France auprès des pouvoirs publics.

N° 1 du DJSI pour la dixième année !

Le Dow Jones Sustainability Index (DJSI⁽³⁾), principal indice international évaluant les sociétés sur leurs performances en termes de développement durable, a, pour la dixième année consécutive, classé Air France-KLM leader de la catégorie « Compagnies aériennes ». De plus, Air France-KLM est, pour la sixième année, leader du secteur élargi « Transport » regroupant les activités de transport aérien, ferroviaire, maritime, routier, ainsi que les activités aéroportuaires. Air France-KLM rejoint ainsi les 24 entreprises les plus responsables au monde, chacune dans leur secteur d'activité.

(1) Initiative Towards Sustainable Kerosene for Aviation : consortium de grandes entreprises de l'aérospatiale et des carburants produisant du biocarburant durable pour l'aviation.

(2) La production de Farnesane est certifiée par l'*American Society for Testing and Material* (ASTM) pour une utilisation dans l'industrie du transport aérien et par le *Roundtable of Sustainable Biomaterials* (RSB) pour les critères de durabilité, deux organismes de normalisation et de contrôle reconnus internationalement.

(3) DJSI regroupe les sociétés les plus performantes en termes de développement durable, sélectionnées par RobecoSAM, société internationale de gestion d'actifs qui évalue les performances développement durable des entreprises. Membre du DJSI depuis 2005, le Groupe est intégré également aux indices extra-financiers NYSE Euronext Vigeo, Ethibel et FTSE4Good.



COP21

Du 30 novembre au 11 décembre 2015, la France accueillera la Conférence Climat COP21 traitant des changements climatiques, aussi appelée « Paris 2015 ». Air France-KLM est partenaire de l'événement et démontre ainsi son engagement face à l'ensemble des enjeux environnementaux de niveau mondial.

Dow Jones Sustainability Index

In Collaboration with RobecoSAM

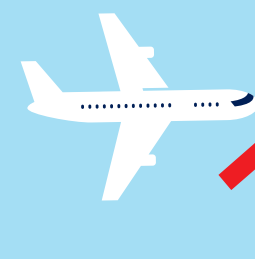
n° 1

du DJSI/RobecoSAM pour la 10^e année



par Air France

14 
partenaires



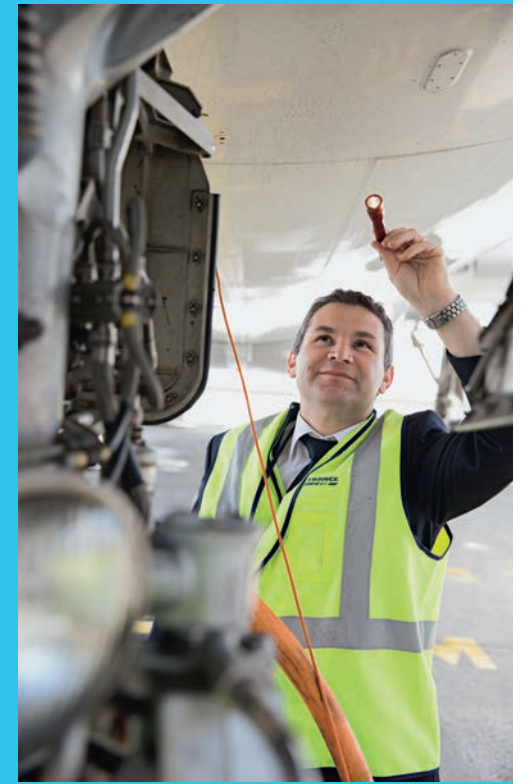
vol hebdomadaire alimenté en biocarburant reliant Toulouse à Paris-Orly

Programme KLM

BioFuel

 15
partenaires

20 vols alimentés en biocarburant entre Amsterdam, Aruba et Bonaire



La sécurité des vols, notre première priorité

En matière de sécurité des vols, Air France-KLM satisfait pleinement à des normes extrêmement strictes et aux standards les plus élevés du transport aérien : au niveau mondial, avec l'IATA (Association internationale du transport aérien) ainsi que l'OACI (Organisation de l'aviation civile Internationale), au niveau européen avec l'AESA (Agence européenne de la sécurité aérienne) et sur le plan national avec la DGAC en France (Direction générale de l'aviation civile). Par ailleurs, le Groupe est conforme à l'IOSA (IATA Operational Safety Audit), test mondial d'évaluation garantissant un niveau de sécurité élevé. Bien au-delà des normes définies aux niveaux international, européen et national, Air France-KLM place la sécurité des vols au cœur de sa culture d'entreprise et réaffirme en permanence sa mise en œuvre comme étant un impératif absolu. Cette culture d'entreprise se traduit par un engagement de tous les acteurs : en vol, avec les pilotes, hôtesses et stewards, mais aussi au sol, dans les hangars et les ateliers de maintenance, dans les gares de fret, dans chaque escale et sur la piste. Porté par l'ensemble des salariés du Groupe, cet engagement l'est également par chaque membre des comités exécutifs d'Air France-KLM.

Détecter tout facteur de risque

Fondement du contrat entre les compagnies aériennes et leurs clients, la sécurité des vols occupe une place de premier plan au sein des opérations du Groupe. Air France-KLM s'investit en permanence dans ce domaine pour constamment l'améliorer. Il y parvient en appliquant les bonnes pratiques de sécurité grâce à un Système de Management de la Sécurité (SMS) et à un environnement de travail axé sur l'apprentissage et le progrès continus.

Air France-KLM adapte ses procédures de sécurité des vols pour garantir la réponse la plus efficace aux nouvelles menaces potentiellement émergentes dans le secteur du transport aérien (présence à bord de batteries au lithium, développement de l'industrie des drones, etc.). Les procédures de sécurité sont, par conséquent, renforcées quotidiennement avec le déploiement du SMS dans l'ensemble des entités d'Air France-KLM. Grâce aux outils et aux méthodes existant au sein de ce système, le Groupe est en mesure d'identifier systématiquement les menaces, les facteurs de dangers et les situations sensibles, permettant une gestion préventive des risques. Le SMS complète ainsi les méthodes classiques utilisées pour détecter toute insuffisance relative aux normes réglementaires et à l'analyse des incidents individuels.

Pour améliorer encore cette démarche, un nouveau modèle d'analyse des risques, de méthode de détection des menaces et des risques est en cours de développement. Ce modèle permettra de combiner et de visualiser les informations issues des rapports de salariés, d'audits et des données électroniques pour représenter les risques. Les représentations des modèles de risques, en forme de nœud papillon (*bow tie*), constituent l'élément central de la nouvelle méthodologie de travail pour les équipes et les responsables de l'analyse des risques, permettant une amélioration permanente de la robustesse des opérations des compagnies. Les mesures nécessaires peuvent alors être mises en œuvre avec davantage de précision et d'efficacité. Ce modèle d'analyse devient progressivement une référence dans la mise en œuvre des SMS pour l'industrie du transport aérien.

La sécurité des opérations d'Air France-KLM dépend non seulement de l'efficacité du SMS, mais également d'une culture positive de la sécurité, qui encourage les employés à améliorer les performances dans ce domaine. Au sein du Groupe, le « Programme de culture de la sécurité » permet aux employés et aux sous-traitants de bénéficier d'un large éventail de formations et de communications dans ce domaine. Ce programme s'appuie continuellement sur les principes pris en compte dans la politique de sécurité du Groupe. Air France-KLM a l'ambition d'améliorer sans cesse son système de gestion de la sécurité des vols, fondé sur les risques et les performances. Un système à la pointe du secteur lui permet de prendre des décisions en fonction des risques, à tous les niveaux du Groupe.

Un contact permanent avec chaque avion

Le Groupe multiplie également les initiatives dans le domaine du report de la position en vol de ses appareils. Air France-KLM est représenté dans le groupe de travail « Aircraft Tracking », initié par l'Association internationale du transport aérien (IATA), et entend être un élément moteur de ce projet. Sous le contrôle de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), ce groupe de travail a pour vocation de proposer des solutions à long terme et harmonisées au sein des gouvernements en matière de suivi en temps réel de la trajectoire des avions commerciaux passagers ou cargo.

Dès 2010, Air France puis KLM Royal Dutch Airlines ont mis en place un système de traçabilité de leurs appareils particulièrement performant. La position précise de l'avion est transmise toutes les dix minutes au Centre de Contrôle des Opérations aériennes de la Compagnie (vingt minutes en

moyenne dans l'industrie du transport aérien).

En cas d'écart anormal par rapport à la trajectoire initialement prévue, l'intervalle du report automatique de la position passe de dix à une minute.

Par ailleurs, conformément aux recommandations du Bureau d'enquêtes et d'analyses (BEA) pour la sécurité de l'aviation civile, la flotte d'Air France est désormais équipée d'enregistreurs de vol (plus communément appelés « boîtes noires ») de type ULB (*Underwater Locator Beacon*) disposant de 90 jours d'autonomie (au lieu des 30 jours réglementaires) pendant lesquels l'appareil peut être localisé à tout moment et dans le monde entier en cas d'immersion. KLM Royal Dutch Airlines étudie actuellement l'équipement de sa flotte d'équipements similaires. Par ailleurs, le Groupe étudie la possibilité d'équiper ses avions d'un émetteur encore plus adapté, qui émettrait à une fréquence plus facilement repérable lorsqu'il est immergé.



En 2014-2015,
110 projets
ont été financés
par la Fondation
Air France.

84

projets en faveur
des enfants
en difficulté

17

projets en faveur
des enfants
handicapés

9

projets en faveur
des enfants malades

En tant que géant mondial de l'industrie du transport aérien, Air France-KLM développe depuis toujours des liens privilégiés avec le tissu associatif et les ONG à travers le monde dans les pays qu'il dessert. Avant tout au service de l'enfance, le Groupe sait qu'un accès à l'éducation, aux loisirs et à la culture constitue un bagage essentiel.

Tous mobilisés pour les enfants du Sénégal

En 2015, pour la seconde année consécutive, la Fondation Air France a organisé une grande collecte auprès des salariés de la Compagnie. Cette opération d'envergure, menée en partenariat avec Air France Cargo, était au profit des enfants de Dakar et de sa région. Vêtements, jouets, jeux éducatifs, matériel scolaire et de puériculture, etc, plus de cinq tonnes de matériel ont été récoltées auprès des personnels d'Air France. Les dons ont ensuite été acheminés par Air France Cargo de Paris à Dakar et ont été remis à sept associations partenaires de la Fondation : Empire des enfants, Collectes et Partages, Village Pilote, La Liane, Samusocial Sénégal, Dunes Aventures et ONG Vivre Ensemble - Madesahel. L'ensemble de l'équipage a participé à la cérémonie de remise des dons, souhaitant aussi montrer leur soutien à l'action de la Fondation.

Créée en 1992, la Fondation Air France est pionnière dans le monde de l'entreprise. Depuis plus de vingt-deux ans, elle sélectionne et finance des projets en faveur des enfants malades, handicapés ou en grande difficulté.

Soutenir le droit des enfants

Fondé en 1999, le programme *KLM AirCares* a pour vocation de venir en aide aux enfants défavorisés vivant dans les pays vers lesquels la compagnie s'envole. *AirCares* soutient ainsi de nombreuses organisations caritatives dans le but de contribuer à l'amélioration de leurs conditions de vie.

Pour aller encore plus loin, depuis décembre 2013, KLM Royal Dutch Airlines agit aux côtés de l'Unicef. À travers un vaste plan de trois ans, la compagnie soutient le projet « Droit de l'enfant et principes commerciaux », un ensemble de principes guidant les entreprises pour agir sur leur lieu de travail, leur activité et avec l'ensemble de leurs parties prenantes pour respecter et soutenir les droits de l'enfant.

KLM Royal Dutch Airlines est la première compagnie aérienne à mettre en œuvre pleinement ce projet. La compagnie aérienne s'efforce de s'assurer que l'ensemble de son activité ainsi que celle de ses partenaires et fournisseurs respectent les droits des enfants. Désormais, la compagnie souhaite que ces principes soient diffusés plus largement dans l'industrie du transport aérien.

Donner ses Miles Flying Blue

Parce que les grandes actions passent par de petits gestes, Air France-KLM propose à ses voyageurs fréquents, membres du programme de fidélité Flying Blue, de s'associer à son engagement humanitaire en faisant don d'une partie de leurs Miles. Grâce à la générosité des clients envers le programme *AirCares* de KLM ou les associations partenaires d'Air France, ce sont encore plus de projets qui sont ainsi financés. Rendez-vous sur www.flyingblue.com, rubrique « Utilisez des Miles ».



Au service de l'enfance à travers le monde entier

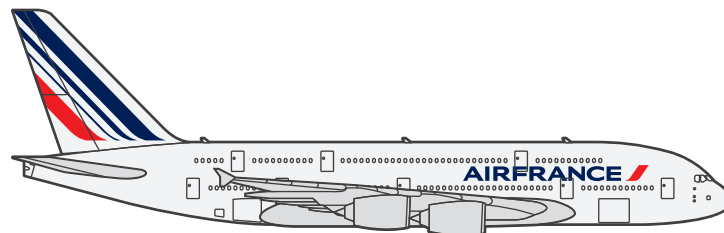
Une flotte optimisée

Données au 31 mars 2015

Flotte long-courrier

AIRBUS A380-800

AIR FRANCE : 10
SIÈGES : 516
VITESSE : M 0,85
LONGUEUR : 72,72 M
ENVERGURE : 79,75 M

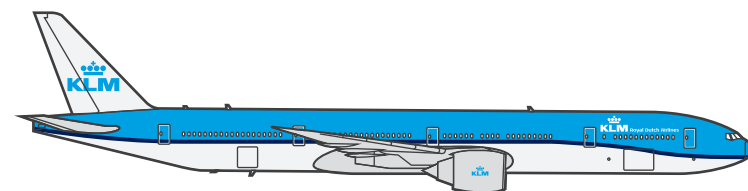
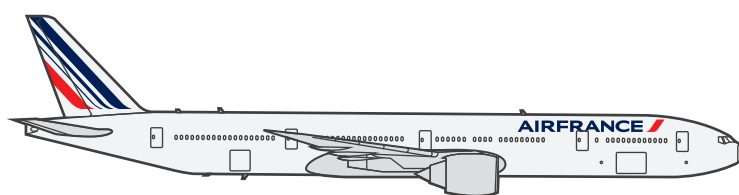


BOEING 777-200/300

AIR FRANCE : 25/37
SIÈGES : 247 - 309/296 - 468

KLM : 15/9
SIÈGES : 318/425

VITESSE : M 0,84
LONGUEUR : 63,73 M/73,86 M
ENVERGURE : 60,93 M/64,80 M

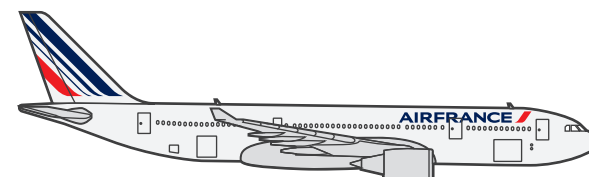
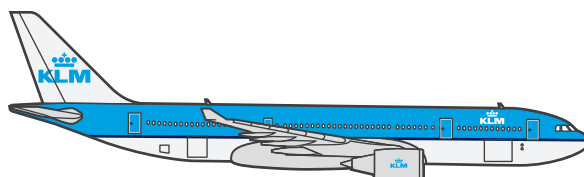


AIRBUS A330-200/300

AIR FRANCE : 15
SIÈGES : 208

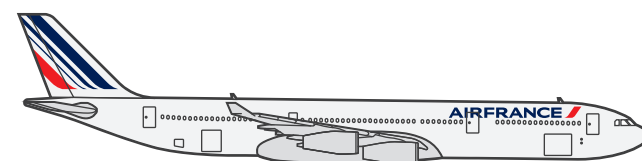
KLM : 12/5
SIÈGES : 243/292

VITESSE : M 0,82
LONGUEUR : 59 M/63,69 M
ENVERGURE : 60,30 M



AIRBUS A340-300

AIR FRANCE : 13
SIÈGES : 275
VITESSE : M 0,82
LONGUEUR : 63,60 M
ENVERGURE : 60,30 M

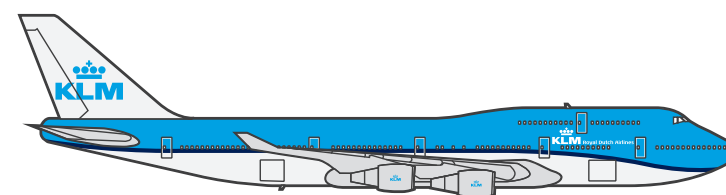
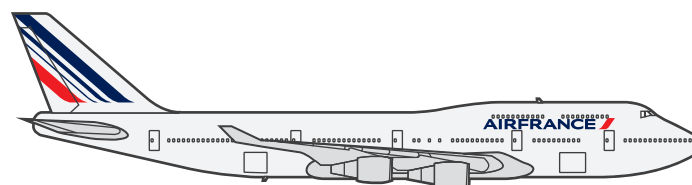


BOEING 747-400 PASSAGERS/COMBI

AIR FRANCE : 5
SIÈGES : 432

KLM : 7/15
SIÈGES : 415/276
POIDS TRANSPORTÉ : 35 TONNES (COMBI)

VITESSE : M 0,85
LONGUEUR : 70,66 M
ENVERGURE : 64,44 M

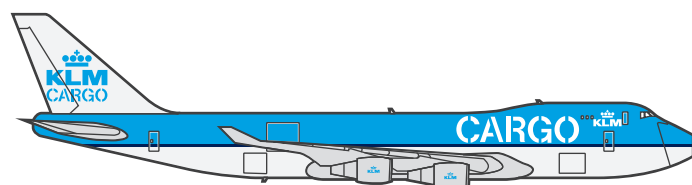


BOEING 747-400 CARGO

AIR FRANCE : 1
POIDS TRANSPORTÉ : 105 TONNES

KLM : 4
POIDS TRANSPORTÉ : 112 TONNES

VITESSE : M 0,85
LONGUEUR : 70,67 M
ENVERGURE : 64,44 M

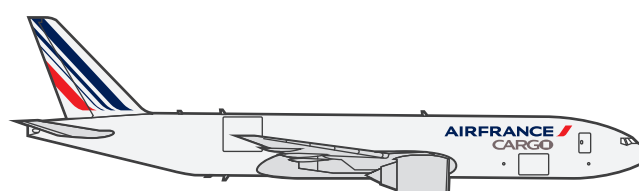


McDONELL DOUGLAS MD-11 CARGO

KLM : 6
POIDS TRANSPORTÉ : 82 TONNES
VITESSE : M 0,85
LONGUEUR : 61,21 M
ENVERGURE : 51,96 M

BOEING 777-200 CARGO

AIR FRANCE : 2
POIDS TRANSPORTÉ : 103 TONNES
VITESSE : M 0,84
LONGUEUR : 63,70 M
ENVERGURE : 60,90 M

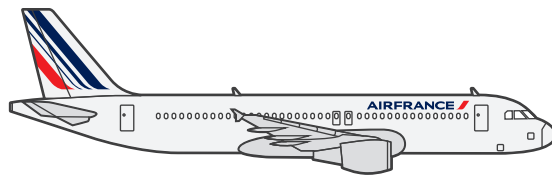


Une flotte en exploitation d'un âge moyen de 10,9 ans au 31 mars 2015.

Flotte moyen-courrier

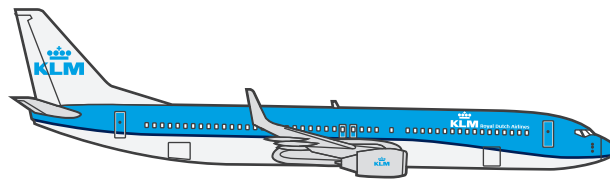
AIRBUS A318/A319/A320/A321

AIR FRANCE : 18/38/45/22
 SIÈGES : 131/138 – 142/165 – 178/200 – 212
 VITESSE : M 0,78
 LONGUEUR : 31,45 M/33,84 M/37,57 M/44,51 M
 ENVERGURE : 34,10 M



BOEING 737-700/800/900

KLM : 18/25/5
 SIÈGES : 132/174/189
 VITESSE : M 0,78
 LONGUEUR : 33,62 M/39,47 M/42,12 M
 ENVERGURE : 35,80 M



BOEING 737-700/800

TRANSAVIA : 9/37
 SIÈGES : 149/189
 VITESSE : M 0,78
 LONGUEUR : 33,62 M/39,47 M
 ENVERGURE : 35,72 M



20 Boeing B737-800 commandés en 2015 pour soutenir la croissance rapide de Transavia en France et son développement aux Pays-Bas.

Flotte régionale

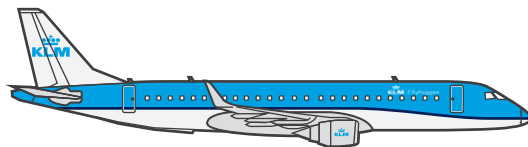
EMBRAER 135/145/170/190

HOP! : 1/17/16/10
 SIÈGES : 37/50/76/100
 VITESSE : M 0,75
 LONGUEUR : 26,33 M/29,87 M/29,90 M/36,24 M
 ENVERGURE : 20,04 M/20,04 M/26 M/28,72 M



EMBRAER 190

KLM : 28
 SIÈGES : 100
 VITESSE : M 0,75
 LONGUEUR : 36,24 M
 ENVERGURE : 28,72 M



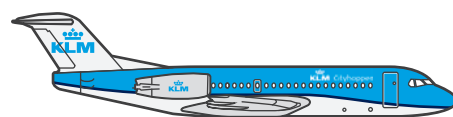
BOMBARDIER CRJ 100/700/1000

HOP! : 4/13/14
 SIÈGES : 50/72/100
 VITESSE : M 0,75
 LONGUEUR : 27,77 M/32,51 M/39,10 M
 ENVERGURE : 21,21 M/23,35 M/26,20 M



FOKKER 70

KLM : 19
 SIÈGES : 80
 VITESSE : M 0,74
 LONGUEUR : 30,91 M
 ENVERGURE : 28,08 M



ATR 42/72

HOP! : 13/10
 SIÈGES : 48/70
 VITESSE : M 0,45
 LONGUEUR : 22,67 M/27,17 M
 ENVERGURE : 24,57 M/27,05 M



De nouveaux ATR 72 chez HOP! Air France et Embraer chez KLM Cityhopper pour des performances économiques et environnementales améliorées.



Retrouvez photos et vidéos de la flotte du Groupe sur www.airfranceklm.com

Le 787-9 bientôt sur les lignes du Groupe

À l'automne 2015, le premier Boeing 787-9 du Groupe intégrera la flotte aux couleurs de KLM Royal Dutch Airlines. Il offrira une capacité de 294 sièges répartis entre la World Business Class et les cabines Economy Comfort et Economy, ainsi qu'un système de connectivité à bord innovant. À l'automne 2016, Air France recevra également son premier appareil de même type. Au total, Air France-KLM a commandé 25 Boeing 787-9 dont la livraison s'effectuera entre 2015 et 2023. Cet appareil permettra, en remplaçant les avions les plus anciens, une réduction importante des coûts d'exploitation et des émissions gazeuses et sonores.



Rapport annuel 2014 d'Air France-KLM
réalisé par la Direction de la Communication d'Air France-KLM

Conception et réalisation :
HAVAS WORLDWIDE PARIS

Crédits photo :
Photothèque Air France-KLM : fauteuil La Première Air France
© MUDLER Martien@Walter Schupfer Management ;
Fondation Air France : © Cécile Vic, © Malika Moguérou ;
Air France Industries KLM Engineering & Maintenance :
© Patrick Delapierre ;
Boeing : © Gail Hanusa.

Illustrations :
© We are Ted, © Malika Favre, © Damien Gautier.

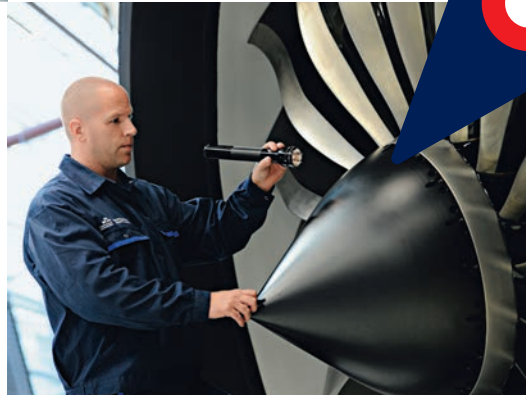
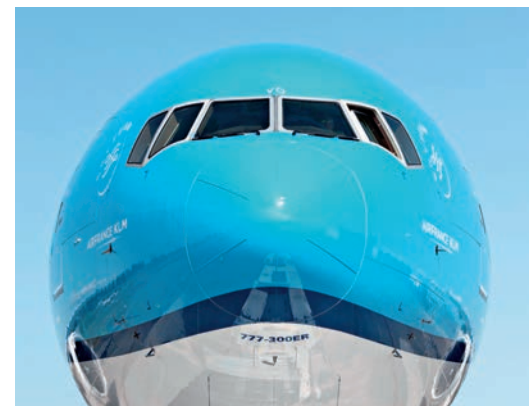
Ce document est imprimé
par Print Alliance sur papier
Coral Book White.

Logo
PEFC

Le rapport annuel, le document de référence et
le rapport développement durable 2014 d'Air France-KLM
sont disponibles sur le site Internet : www.airfranceklm.com

NOS MARQUES

2014



Air France
KLM Royal Dutch Airlines

Transavia
HOP!

Air France Industries KLM Engineering & Maintenance

Air France-KLM Martinair Cargo
Servair

Air France-KLM, un leader mondial de l'aérien aux racines européennes. Notre mission : rapprocher les Européens, accueillir le monde en Europe et exporter dans le monde le meilleur de l'Europe. Pour accomplir cette mission, nous proposons une offre étendue, organisée en un portefeuille de 7 marques complémentaires dont chacune est une championne sur son segment. Chacune de ces marques porte une promesse forte, est dotée d'une personnalité bien définie, répond à un besoin de style de vie des clients, propose des produits et des services précis qui signent sa différence. Chacune de ces marques innove et évolue au rythme de ses clients pour les accompagner dans leurs projets et leurs envies, pour les surprendre en leur proposant des offres inédites. Chacune de ces marques est portée par des femmes et des hommes d'Air France-KLM qui ont à cœur de mériter la confiance et la préférence de nos clients. Sur le marché du transport de passagers, Air France, KLM Royal Dutch Airlines, HOP! Air France et Transavia proposent un choix de prix, de destinations, de fréquences, de services et d'accompagnement unique au monde. Sur le marché de la maintenance aéronautique, choisir Air France Industries KLM Engineering & Maintenance c'est faire appel à l'acteur de référence et bénéficier de son puissant réseau mondial. Sur le marché du fret, transporter ses marchandises avec Air France-KLM Martinair Cargo c'est préférer l'efficacité, la rapidité et l'agilité. Sur le marché de la restauration à bord, faire appel à Servair c'est s'assurer les services d'un leader et bénéficier de la créativité de ses équipes.

7 marques pour mieux servir nos clients jour après jour.



Air France, compagnie globale d'inspiration Française, exigeante et attentionnée, fait du voyage un moment de plaisir et d'élégance. À chaque instant, les clients d'Air France bénéficient de la meilleure expérience de voyage possible grâce à un service attentionné et des produits de haute qualité. Cette promesse de voyage à la française que les clients d'Air France savent apprécier partout dans le monde est portée par la signature : France is in the Air.

Air France

France is in the Air

AIRFRANCE /

1 HUB À PARIS-CHARLES DE GAULLE

179 DESTINATIONS ⁽¹⁾

DANS 80 PAYS EN 2015

344 AVIONS EN EXPLOITATION

AU 31 MARS 2015

(1) incluant HOP! Air France.

UN NOUVEAU FILM PUBLICITAIRE

Le 8 mars 2015, Air France a lancé son nouveau film publicitaire *France is in the Air*. Conçu par l'agence BETC et réalisé par le duo français *We are from L.A.*, le film a été diffusé sur les chaînes télévisées, dans les cinémas, sur Internet et les réseaux sociaux. Il met en scène le meilleur de la France : une France positive, bienveillante et inspirante, rayonnant dans le monde entier. Et il le fait de manière audacieuse, en s'affranchissant avec poésie des codes traditionnellement utilisés dans l'aérien. La mode, la gastronomie, le Tour de France, les petits rats de l'Opéra de Paris et même un *French kiss*... une série de tableaux évocateurs reflète la nouvelle attitude de la Compagnie, à la fois conquérante et plus proche de ses clients. Avec ce film, Air France réaffirme sa vision du voyage, un moment privilégié et enchanteur, reflet des trois valeurs qui guident la compagnie chaque jour pour mieux servir chacun : attention, haute qualité, plaisir.



DES ATTENTIONS POUR SUBLIMER CHAQUE DÉTAIL

En cabine La Première et Business, chaque détail est particulièrement soigné. Pour rendre la dégustation en vol véritablement unique, la Compagnie confie à Jean-Marie Massaud, célèbre designer français, le soin d'imaginer de nouveaux arts de la table. En cabine La Première, il a orchestré un service complet de plus de 40 pièces inédites. En Business, le service a été dessiné avec soin pour évoquer la légèreté et l'envol. Autre attention unique, la carte des vins et champagnes est signée par des experts de renommée internationale. Sur l'ensemble de son réseau, la Compagnie confie depuis septembre 2014 l'élaboration de sa carte à Paolo Basso, élu meilleur sommelier du monde en 2013. Celui-ci collabore avec Bettane & Desseauve, auteurs du *Grand Guide des vins de France*, dans les cabines La Première et Business⁽¹⁾.

(1) Paolo Basso collabore avec Bettane & Desseauve en cabine La Première long-courrier, Business long-courrier et Business moyen-courrier sur les vols de plus de trois heures.

LE CONFORT D'UN A380

Embarquer à bord d'un Airbus A380 d'Air France est toujours la promesse d'un voyage d'exception. À bord, les 516 passagers disposent d'un confort de voyage optimal et d'aménagements aux dimensions exceptionnelles. 220 hublots abondent la cabine d'une luminosité naturelle, et des lumières d'ambiance évolutives permettent de traverser les fuseaux horaires sans fatigue. Par ailleurs, six bars répartis dans l'ensemble de l'appareil permettent à chacun de se retrouver pendant le voyage. Pour la saison été 2015, les 10 Airbus A380 d'Air France s'envolent vers 8 destinations (Los Angeles, New York-JFK, San Francisco, Washington, Abidjan, Johannesburg, Hong Kong et Shanghai).

PROFITER DE SUBLIMES SALONS À TRAVERS LE MONDE

Partout dans le monde, les clients voyageant en cabine La Première et Business bénéficient de l'accès à plus de 500 salons, dont près de 40 salons Air France, proposant une large gamme de services dans un environnement calme et feutré. En 2014, à l'occasion des *World Airline Awards* organisés par Skytrax, le salon La Première de Paris-Charles de Gaulle dessiné par l'architecte Didier Lefort a été jugé meilleur salon de première classe au monde. Le restaurant du salon et sa carte signée par le chef Alain Ducasse ont également remporté le prix de la meilleure offre gastronomique d'un salon de première classe. Par ailleurs, Air France a inauguré son salon entièrement revisité au cœur de l'aéroport de New York-JFK, situé au terminal 1. Baigné de lumière, il dispose d'une atmosphère douce et apaisante. De plus, deux buffets, proposant des collations chaudes ou froides ainsi qu'une large offre de boissons avec ou sans alcool (champagnes, vins français, etc.) revisitent la gastronomie française grâce à une sélection de produits frais et de recettes gourmandes.



BLUEY, DE NOUVEAUX SERVICES POUR LES ENFANTS

Depuis décembre 2014, KLM Royal Dutch Airlines propose une nouvelle gamme de services sur mesure spécialement dédiés aux petits voyageurs. Conçue pour les accompagner avant, pendant et après le voyage, cette gamme de produits est facilement reconnaissable grâce au logo *Bluey*, un avion bleu doté de la fameuse couronne de la compagnie. À leur arrivée à Amsterdam-Schiphol, les enfants voyageant seuls sont accueillis dans un salon qui leur est dédié, entièrement redessiné aux couleurs de *Bluey*. Pendant le voyage, de nombreux jeux sont distribués à chacun. Sur les vols intercontinentaux, les parents peuvent commander en ligne sur klm.com un repas spécialement conçu pour leurs enfants. Enfin, ces derniers disposent de leur propre chaîne de télévision, offrant de nombreux programmes de divertissement et simplement accessible depuis leur écran personnel. Avec en moyenne 10 enfants par vols, il est essentiel pour la compagnie d'offrir de nombreuses attentions sur mesure à ces voyageurs pour qu'ils puissent profiter d'un agréable voyage.

UNE FLOTTE TOUJOURS PLUS RÉCENTE

Dans le cadre du programme de renouvellement de sa flotte, KLM Royal Dutch Airlines accueillera à l'automne 2015 le Boeing 787-9. Cet appareil de dernière génération générera une économie significative de carburant et produira moins d'émissions de CO₂ et de bruit. KLM Cityhopper renouvelle également sa flotte grâce à l'acquisition de deux Embraer 190 intégrant la flotte de la compagnie dès décembre 2015, ainsi que 15 Embraer 175 (E175⁺), livrés entre mars 2016 et juin 2018. Parallèlement, le McDonnell Douglas MD-11 a effectué son dernier vol commercial aux couleurs de KLM Royal Dutch Airlines en octobre 2014. L'appareil était alors en service dans la flotte de la compagnie depuis vingt et un ans. Le 11 novembre 2014, KLM Royal Dutch Airlines lui organisait des adieux d'envergure en réservant à ses plus grands fans l'opportunité d'embarquer à bord de trois vols spéciaux. Parcourant les Pays-Bas au départ d'Amsterdam-Schiphol, la compagnie était la dernière au monde à proposer des vols en MD-11 pour le transport de passagers. KLM Royal Dutch Airlines marque ainsi la fin d'une ère et investit désormais dans une flotte plus moderne, durable et économe en carburant.



UN PARTENARIAT INÉDIT AVEC AIRBNB

En décembre 2014, KLM Royal Dutch Airlines a conclu un partenariat inédit de long-terme avec Airbnb, célèbre plateforme de location de logements de particuliers à travers le monde. Pour célébrer l'événement, à Amsterdam-Schiphol, la compagnie a transformé l'un de ses avions en véritable appartement. De nombreux séjours à bord étaient à remporter, exclusivement sur le site Airbnb. Dans le cadre de ce partenariat, les clients de KLM Royal Dutch Airlines peuvent désormais trouver un logement Airbnb directement depuis le site internet de la compagnie pendant qu'ils réservent leurs billets d'avions. Par ailleurs, des locations uniques à travers le monde sont disponibles en première page du site klm.com.



1 HUB À AMSTERDAM-SCHIPHOL
 139 DESTINATIONS
 DANS 63 PAYS EN 2015
 199 AVIONS EN EXPLOITATION
 AU 31 MARS 2015



KLM Royal Dutch Airlines

Happy to help

KLM Royal Dutch Airlines offre un service chaleureux et authentique à l'ensemble des cultures. La compagnie propose à chacun de ses vols des produits innovants tout en mettant l'accent sur le meilleur des Pays-Bas. Ouverte et inspirante, KLM Royal Dutch Airlines entend également promouvoir une économie responsable et durable au sein de l'industrie du transport aérien.

EN ROUTE VERS LES 100 ANS!

Fondé le 7 octobre 1919 à La Haye aux Pays-Bas, KLM Royal Dutch Airlines a célébré en 2014 ses 95 ans, faisant d'elle la compagnie aérienne la plus ancienne du monde opérant avec son nom d'origine. Pour l'occasion, la compagnie a convié ses salariés ainsi que leurs proches à une projection spectaculaire réalisée sur un avion MD-11, mettant en scène l'ensemble de ses activités. Elle a également inauguré l'exposition « Exploring KLM's 95-Year Journey » au musée Jan van der Togt d'Amstelveen et a ajouté à sa collection une 95^e reproduction miniature d'une maison typiquement hollandaise de Delft. Remplie de véritable genièvre de Hollande, cette maison est distribuée depuis les années cinquante à bord de la World Business Class. En 2019, la compagnie fêtera ses 100 ans.



Transavia

It's a pleasure!

Transavia n'en finit pas de grandir grâce à ses vols low cost effectués au départ de la France et des Pays-Bas vers l'Europe et l'ensemble du bassin méditerranéen. La compagnie réaffirme ses objectifs de croissance : devenir la compagnie low cost préférée des clients, maintenir sa position de leader aux Pays-Bas et être la première compagnie au départ de Paris-Orly à destination de l'Europe dès 2015.



transavia

6 BASES AUX PAYS-BAS ET EN FRANCE
140 DESTINATIONS
DANS 33 PAYS EN 2015
46 AVIONS EN EXPLOITATION
AU 31 MARS 2015



DEVENIR NUMÉRO 1

En France, Transavia croît à un rythme soutenu à l'été 2015 (+30% d'offre (1)). En 2020, elle transportera trois fois plus de passagers qu'aujourd'hui, grâce à une flotte passant de 14 à 40 avions. En conséquence, 650 emplois directs seront créés dans l'entreprise.

(1) Offre mesurée en Siège Kilomètre Offert (SKO) et comparée à la saison été 2014 (hors impact de la grève des pilotes d'Air France de septembre 2014).

DE NOUVEAUX BOEING POUR SOUTENIR LA CROISSANCE DE LA MARQUE

En 2015, Transavia a commandé 20 Boeing B737-800, répartis en 17 commandes fermes et 3 options. Ces appareils viendront soutenir la croissance rapide de Transavia en France et le développement de Transavia aux Pays-Bas. Les livraisons de ces appareils débuteront en janvier 2016 et s'échelonneront jusqu'en 2018. Ces commandes, s'intégrant totalement dans le plan Perform 2020, confirment l'ambition du Groupe sur le secteur low cost au départ des marchés domestiques. Les appareils comporteront 189 sièges, le « Boeing Sky Interior » et seront équipés de moteurs CFM56-7BE de dernière génération. Les flottes de Transavia France et Transavia Pays-Bas sont composées exclusivement de Boeing B737, assurant ainsi des économies significatives, notamment en termes de maintenance aéronautique.

NOUVELLE IDENTITÉ

Depuis janvier 2015, la compagnie présente un nouveau logo et un nouveau look. *It's a pleasure!* devient ainsi la signature de Transavia, portée pour les clients par l'ensemble des pilotes, hôtesses, stewards et personnels au sol. La notion de plaisir est désormais le socle sur lequel la compagnie veut construire son avenir.



UN SITE INTERNET ENTIÈREMENT REVU

Transavia a également lancé son nouveau site Internet pour plus d'efficacité, de rapidité et de facilité d'utilisation. L'ensemble du parcours digital du client est repensé et optimisé jusqu'aux e-mails de confirmation de réservation. Un calendrier plus fonctionnel et des services additionnels sur mesure pensés en collaboration avec les clients eux-mêmes sont également proposés. Rendez-vous sur www.transavia.com.

« L'alliance de la puissance et de la simplicité. »

S'IMPOSER SUR LE RÉSEAU DOMESTIQUE FRANÇAIS

L'heure est à l'offensive pour le groupe Air France sur le marché du court-courrier. La concurrence y est intense avec le train, et à présent l'autocar et le covoiturage. Un maillage dense du territoire français, une présence commerciale forte sur ce marché et une organisation désormais plus simple et plus réactive doivent permettre au regroupement de l'activité HOP! Air France de s'imposer comme la référence sur le réseau domestique français, le plus important d'Europe.

UNE NOUVELLE OFFRE SUR LE RÉSEAU COURT-COURRIER

La compagnie a dévoilé une nouvelle offre avec des vols à partir de 49 € TTC l'aller simple. Trois principes guident cette offre tarifaire : des prix attractifs, qui varient selon la flexibilité souhaitée, la possibilité d'acheter des services en option pour composer un voyage à la carte, ou encore une plus grande attractivité tarifaire à certaines périodes de l'année.

UNE ACTIVITÉ REGROUPEE

Depuis le 29 mars 2015, HOP! Air France a unifié, sous une seule bannière et une offre commerciale unique et cohérente, la totalité du réseau de ses lignes au départ de Paris-Orly et des régions françaises, en transversales et vers l'Europe proche⁽¹⁾. L'association des deux marques permet ainsi de capitaliser sur les forces et les spécificités de chacune. HOP! est la marque principale pour le client, symbolisant les valeurs de proximité, de simplicité et d'accessibilité. Elle est adossée à la marque Air France, porteuse de réassurance, de confiance et gage de qualité. HOP! Air France entend ainsi faciliter la mobilité de ses clients sur des distances courtes.

⁽¹⁾ À l'exception des vols de et vers Paris-Charles de Gaulle au départ ou à destination de l'Europe.



HOP!

Vous y êtes.

HOP! Air France dessert 130 destinations en France et en Europe. L'activité s'adapte à tous les besoins de mobilité, pour faciliter les déplacements en France et en Europe proche, grâce à des voyages simples, rapides et confortables. Avec des fréquences régulières et des horaires adaptés, HOP! Air France répond aussi bien aux besoins des voyageurs d'affaires qu'à ceux de la clientèle loisir.

HOP!
AIRFRANCE

**130 DESTINATIONS EN FRANCE
ET EN EUROPE À L'ÉTÉ 2015**

**96 AVIONS OPÉRANT SUR CE RÉSEAU
UNIQUEMENT ⁽¹⁾**

⁽¹⁾ Cette flotte n'inclut pas les avions affrétés par Air France pour l'alimentation du hub de Paris-Charles de Gaulle.

airfrance.fr ou hop.com

Air France-KLM Martinair Cargo

Freight made personal

Air France-KLM Martinair Cargo poursuit sa restructuration dans un contexte économique difficile. Le cargo aérien est affecté par la situation de surcapacité structurelle dans le secteur. Pour agir sur ses coûts, l'activité se sépare progressivement d'une partie de sa flotte tout cargo pour concentrer la plus importante part de son activité sur les soutes des avions passagers. Dans le cadre du plan Perform 2020, cette flotte tout cargo sera ainsi progressivement ramenée à cinq appareils d'ici à 2017.

UNE EXPERTISE RECONNUE DANS LE TRANSPORT À TEMPÉRATURE CONTRÔLÉE

Air France-KLM Martinair Cargo propose des solutions de transport de marchandises sensibles aux variations de températures, telles que les produits pharmaceutiques. En 2014, le Groupe a ainsi signé à Amsterdam un partenariat avec la société va-Q-tec, permettant de transporter des produits dans des conteneurs adaptés au respect de la chaîne du froid. Par ailleurs, trois chambres de refroidissement supplémentaires sont également disponibles à Paris-Charles de Gaulle, permettant de conserver les produits transportés entre 2 °C et 8 °C. À Paris, le Groupe propose ainsi jusqu'à 1 130 m³ d'espace dédié à ces marchandises transportées sous température contrôlée.

UN NOUVEAU HUB EXPRESS

Avec pour ambition de développer le fret à forte valeur ajoutée, Air France-KLM Martinair Cargo a inauguré, le 30 mars 2015, un hub spécialisé dans l'acheminement du fret express et postal d'une superficie de 9 000 m². Situé près du terminal 2 à Paris-Charles de Gaulle, ce nouveau centre de tri bénéficie d'une situation géographique optimale. Plus proche des avions long-courriers en provenance ou à destination du monde entier, il permet de prendre en compte l'urgence de chaque expédition pour répondre au mieux aux attentes des clients.

Avec ce Hub Express, Air France-KLM Martinair Cargo peut ainsi traiter pas moins de 6 000 colis par heure, contre 700 auparavant.

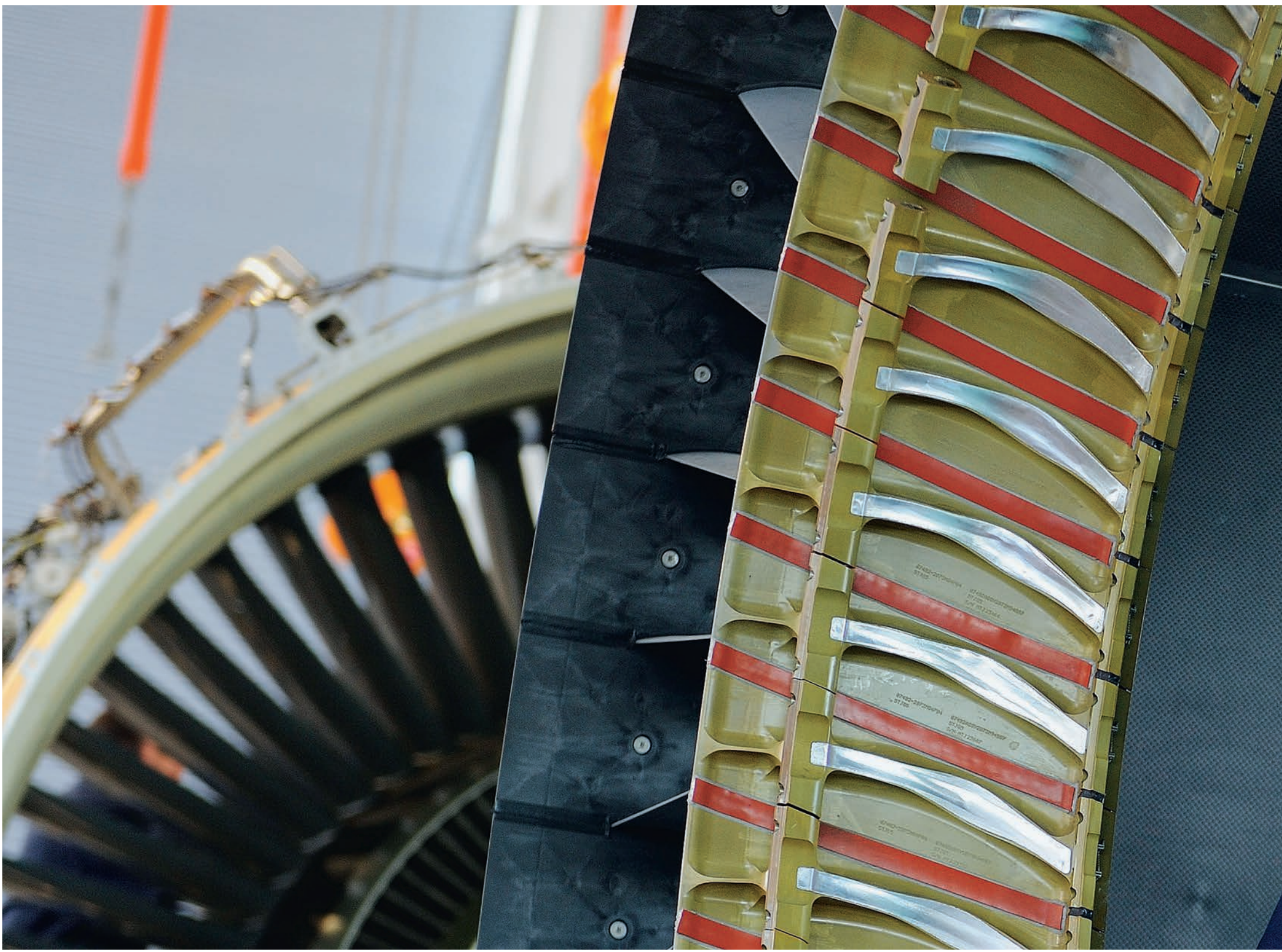
AIRFRANCE / **KLM**
Martinair CARGO

80% DU FRET CHARGÉ DANS LES SOUTES DES AVIONS PASSAGERS DU GROUPE

255 ESCALES, DONT CERTAINES UNIQUEMENT DESSERVIES PAR DES AVIONS TOUT CARGO

70 FRÉQUENCES SUPPLÉMENTAIRES À L'ÉTÉ 2015

afklcargo.com



Air France Industries KLM Engineering & Maintenance

Adaptive MRO solutions

AIRFRANCE / **KLM**
INDUSTRIES Engineering & Maintenance

2 RÉCOMPENSES « MRO OF THE YEAR »
EN 2015 PAR LES MAGAZINES AIRLINE
ECONOMICS ET AVIATION WEEK

1500 AVIONS APPARTENANT
À 150 COMPAGNIES DOMESTIQUES
OU INTERNATIONALES SUPPORTÉS
EN 2014



MRO⁽¹⁾ OF THE YEAR!

En 2015, AFI KLM E&M s'est vu remettre deux trophées « MRO of the Year », dont un pour la seconde année consécutive. À travers la remise de ces prix, les professionnels du marché reconnaissent la haute valeur des prestations de maintenance aéronautique délivrées par AFI KLM E&M, ainsi que la qualité de son service client. L'obtention de ces récompenses souligne l'engagement d'AFI KLM E&M à maintenir des performances et des niveaux de qualité optimaux sur le long terme, et à les améliorer de manière continue.

(1) Maintenance, Repair & Overhaul.

Sur le marché de l'entretien aéronautique, Air France Industries KLM Engineering & Maintenance (AFI KLM E&M) occupe le deuxième rang mondial parmi les acteurs multiproduits, grâce à un chiffre d'affaires tiers de l'ordre de 1,2 milliard d'euros. Sa mission est d'assurer un support compétitif aux flottes d'Air France et de KLM Royal Dutch Airlines, tout en étant un acteur de premier plan sur son marché. L'activité opère sur trois grands segments de la maintenance : l'entretien cellule avions, la maintenance des réacteurs et le support des équipements (électroniques, mécaniques, pneumatiques, hydrauliques, etc.). Conformément aux objectifs de Transform 2015, AFI KLM E&M a poursuivi en 2014 le déploiement des mesures visant à renforcer sa compétitivité et à réduire les coûts unitaires de maintenance pour le Groupe. Aujourd'hui, dans le cadre du plan Perform 2020, le Groupe entend asseoir la position de leader de son activité maintenance, tout en conservant ses impératifs de compétitivité et de stricte discipline financière.

LEADER SUR LES PRODUITS DE DERNIÈRE GÉNÉRATION

Alors qu'Air France-KLM s'apprête à recevoir son premier Boeing 787-9 à l'automne 2015, l'activité maintenance du Groupe est déjà leader sur le support équipement de cet appareil. Elle assiste de nombreuses compagnies dans ce domaine, notamment Thai Airways International et Royal Air Maroc, qui lui ont toutes deux récemment confié l'entretien et la révision des équipements de leurs Boeing 787. Par ailleurs, en février 2015, l'atelier moteur d'AFI KLM E&M à Amsterdam-Schiphol effectuait sa première intervention *quick turn* sur le moteur GEnx-1B du constructeur GE Aviation, choisi pour équiper les Boeing 787 du Groupe. Cette première opération marquait les débuts d'une offre appelée à se développer de façon substantielle dans les prochaines années sur ce moteur nouvelle génération.



L'ANNÉE DES CONTRATS RECORD

En 2014, le cadre concurrentiel de l'activité maintenance s'est durci, marqué notamment par la pression accrue exercée par les équipementiers. Dans ce contexte, AFI KLM E&M a remporté plusieurs contrats significatifs à travers le monde. En avril, le Groupe a officialisé un accord avec Air China Technics, organisant le support des moteurs GE90 équipant la flotte de Boeing 777 de la compagnie chinoise. Ce contrat, le plus important de l'histoire d'AFI KLM E&M, lie les deux parties de façon exclusive sur le long terme. Autre signature d'envergure, le Groupe s'est vu confier en novembre le support équipements des Boeing de LATAM Airlines Group, la plus grande compagnie aérienne d'Amérique latine. L'accord concerne toute sa flotte de Boeing, soit un total de 90 appareils. Ces contrats ont contribué à la croissance significative du carnet de commandes auprès des clients tiers en 2014 (+28 % par rapport à l'année 2013).

UN RAYONNEMENT INTERNATIONAL

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. Sa croissance garantit aux clients d'AFI KLM E&M un accès de proximité à l'ensemble des services du Groupe, des solutions adaptées et des stocks locaux de pièces détachées. L'activité renforce ainsi sa position aux États-Unis. Après avoir acquis, en mars 2014, la société américaine Barfield, spécialiste du support équipement, AFI KLM E&M a annoncé en avril 2015 l'acquisition de 50 % du capital de Tradewinds, société américaine spécialisée dans le négoce de pièces de réacteur.

Servair

Au service des compagnies aériennes

Leader dans le domaine de la restauration aérienne, Servair propose ses services à 120 compagnies aériennes sur quatre continents, dans plus de 25 pays à travers le monde. Ses équipes assurent l'ensemble des prestations liées aux services à bord. L'entreprise produit chaque jour plus de 560 000 plateaux-repas sur 44 aéroports, dans le respect des plus hauts standards de qualité. Nettoyage et armement des avions, gestion de la presse, vente à bord sont autant de services également proposés.



SERVAIR

1^{RE} ENTREPRISE DE RESTAURATION AÉRIENNE ET DU NETTOYAGE AVION EN FRANCE

3^E ACTEUR MONDIAL DE LA RESTAURATION ET DES MÉTIERS DE LA LOGISTIQUE DU TRANSPORT AÉRIEN

84 MILLIONS DE PLATEAUX-REPAS PRODUITS PAR AN

50 000 ANALYSES MICROBIOLOGIQUES RÉALISÉES CHAQUE ANNÉE DANS SON LABORATOIRE INTERNE

39 MILLIONS DE SIÈGES NETTOYÉS CHAQUE ANNÉE

servair.fr

UN NOUVEAU CENTRE DE CATERING À SÃO PAULO

Après avoir élargi son réseau en 2014 en prenant position à Kinshasa, Bruxelles, Calgary et Montréal, Servair a ouvert, en mars 2015, une toute nouvelle unité de catering à l'aéroport international de São Paulo-Guarulhos, au Brésil. Cette unité, proche des pistes de l'aéroport international de Guarulhos, a été conçue pour produire 15 000 prestations par jour. Elle bénéficie de toute l'expertise de Servair sur les plans culinaire, technique et logistique, notamment grâce à une flotte de 10 camions neufs capables de servir tout type d'appareil. L'ouverture de ce centre s'inscrit dans la stratégie de développement international de Servair, qui prend ainsi pied dans une région en plein développement économique, l'aéroport international de São Paulo-Guarulhos étant l'un des principaux aéroports du Brésil et du continent sud-américain.

OPÉRATIONS « CHEFS À BORD »

Régulièrement, pendant un vol long-courrier, Air France propose à ses clients de rencontrer ceux qui élaborent leurs repas dans le cadre de l'opération « chefs à bord ». C'est l'occasion pour un chef Servair d'aller à la rencontre des passagers pour partager et recueillir leurs impressions sur les menus servis à bord, ainsi que de leur faire découvrir les secrets de la restauration aérienne. Les chefs étoilés signant des plats en cabines Business et La Première d'Air France participent également à ces rencontres en plein ciel, accompagnés par les chefs Servair. En 2014, les clients d'Air France ont ainsi pu échanger avec Michel Roth, Régis Marcon et Anne-Sophie Pic.

NOS DESTINATIONS

2014



AIRFRANCE **KLM**

Découvrez le monde Air France - KLM





- Destination opérée en propre par Air France, KLM Royal Dutch Airlines, Transavia ou HOP! en 2015
- Hubs d'Air France-KLM
- ⬢ Les nouvelles destinations Air France
- ⬢ Les nouvelles destinations KLM Royal Dutch Airlines
- ⬢ Les nouvelles destinations Transavia

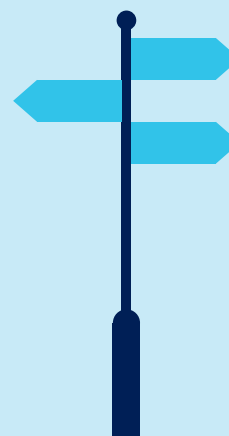


hubs mondiaux à Paris-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol



87,4

millions de passagers transportés en 2014



316

destinations dans 115 pays

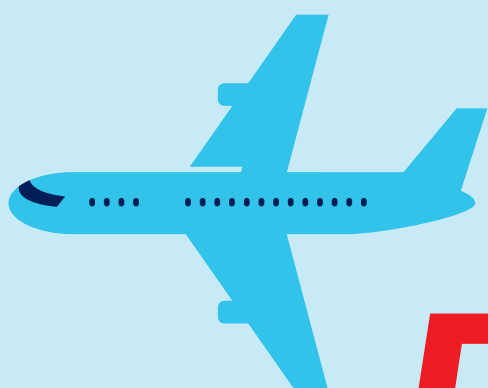
1^{er}

Air France-KLM est le 1^{er} Groupe en termes de trafic intercontinental au départ de l'Europe



membre de SkyTeam

2^e alliance mondiale



546

avions en exploitation au 31 décembre 2014

NOTRE GOUVERNANCE

2014



AIRFRANCE KLM

a. **Alexandre de Juniac**
Président-directeur général d'Air France-KLM

b. **Frédéric Gagey**
Président-directeur général d'Air France

c. **Pieter Elbers**
Président du Directoire de KLM

d. **Alain Bassil**
Directeur général délégué Opérations d'Air France

e. **René de Groot**
Directeur général adjoint en charge des Opérations de KLM

f. **Patrick Alexandre**
Directeur général adjoint Commercial Ventes & Alliances, Air France-KLM

g. **Pieter Bootsma**
Directeur général adjoint Stratégie Commerciale, Air France-KLM

h. **Adeline Challon-Kemoun**
Directrice générale adjointe Marketing, Digital & Communication, Air France-KLM

i. **Bram Gräber**
Directeur général adjoint Transavia, Air France-KLM, Directeur général adjoint Cargo par intérim, Air France-KLM

j. **Wim Kooijman**
Directeur général adjoint Ressources humaines, Air France-KLM

Le Comité exécutif

Le Comité exécutif d'Air France-KLM se réunit chaque quinzaine en alternance à Amsterdam et à Paris pour définir les principales orientations du Groupe dans le cadre de la stratégie approuvée par le Conseil d'administration. Au 31 mars 2015, le Comité exécutif se composait de 15 membres.



k. **Jean-Christophe Lalanne**
Directeur général adjoint Systèmes d'information, Air France-KLM

l. **Jacques Le Pape**
Secrétaire général, Air France-KLM

m. **Pierre-François Riolacci**
Directeur général adjoint en charge des Finances, Air France-KLM

n. **Franck Terner**
Directeur général adjoint Engineering & Maintenance, Air France-KLM

o. **Nathalie Stubler**
Secrétaire du Comité exécutif Groupe, Directrice de cabinet du Président-directeur général

Le Conseil d'administration

Alexandre de Juniac
Président-directeur général d'Air France-KLM

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

Maryse Aulagnon
Président-directeur général d'Affine

Isabelle Bouillot
Présidente de China Equity Links

Régine Bréhier
Directrice des Affaires Maritimes

Jean-Dominique Comolli
Administrateur civil honoraire

Jean-François Dehecq
Vice-Président du Conseil National de l'Industrie

Jaap de Hoop Scheffer
Professeur à l'Université de Leyde (Pays-Bas)

Louis Jobard
Commandant de bord sur Boeing 747-400

Cornelis van Lede
Administrateur de sociétés

Solenne Lepage
Directrice des Participations Transports à l'Agence des Participations de l'État

Christian Magne
Cadre Air France

Isabelle Parize
Présidente du Directoire de Nocibé

Leo van Wijk
Président du Conseil de gouvernance de SkyTeam

Déterminer les orientations du Groupe

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Il concourt à ce titre avec la Direction générale à son bon fonctionnement en s'appuyant sur les avis et les recommandations des comités spécialisés. Au 31 décembre 2014, le Conseil d'administration comprenait 14 membres dont :

- 11 administrateurs nommés par l'Assemblée générale (parmi lesquels deux représentants des salariés actionnaires) ;
- 3 représentants de l'État nommés par arrêté ministériel.



g.

k.

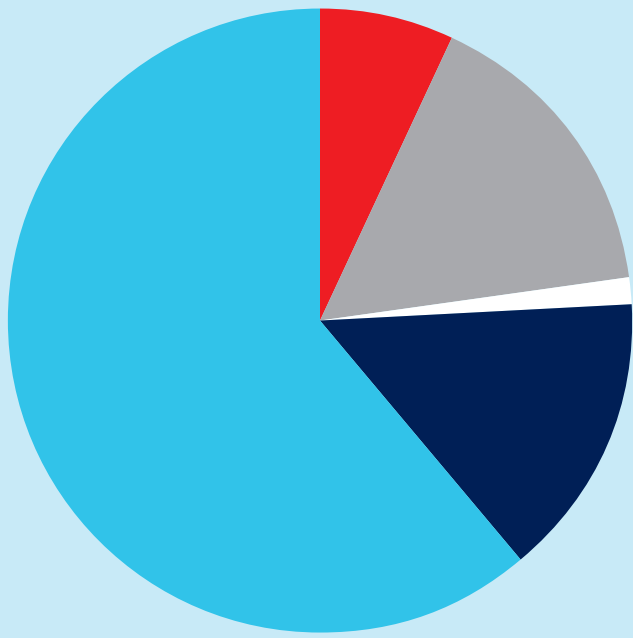
e.

o.

j.

À l'écoute de nos actionnaires

Répartition du capital d'Air France-KLM au 31 décembre 2014



- 61,2% Institutionnels
- 15,9% État
- 14,7% Actionnaires individuels
- 6,8% Salariés
- 1,4% Auto-contrôle



Air France-KLM publie régulièrement ACTION'air, la lettre dédiée aux actionnaires individuels, présentant l'actualité économique et financière du Groupe ainsi que différents événements organisés à leur attention (visite de site, etc). Elle est diffusée par courrier ou par e-mail à l'ensemble des membres du Club et est disponible sur le site www.airfranceklm.com en français et en anglais.

Année après année, le groupe Air France-KLM tisse de véritables relations de confiance et de transparence avec ses actionnaires. Le Groupe met à leur disposition de nombreux outils leur étant dédiés, permettant ainsi d'accéder rapidement à un grand nombre d'informations.

Un nouveau site Internet pour plus de clarté

En 2015, le Groupe lance son nouveau site Internet www.airfranceklm.com. Celui-ci permet de retrouver en quelques clics l'ensemble des informations essentielles relatives à son activité. L'actualité financière est désormais regroupée sur cette seule et unique adresse. Résultats annuels, information réglementée, agenda, chiffres clés ou encore éclairages relatifs aux actionnaires et aux investisseurs sont simplement accessibles depuis la rubrique « Finance ». Par ailleurs, le site se décline sur ordinateur, tablette ou smartphone.

Le Club des Actionnaires, un accès à des événements uniques

Le Club des Actionnaires, accessible aux porteurs de plus de 50 titres, favorise ce lien privilégié avec l'entreprise tout en leur permettant de retrouver les informations générales et financières du Groupe, notamment à travers la lettre d'information « ACTION'air ». Ce courrier trimestriel propose également un programme d'animations et de visites de site dévoilant les métiers d'Air France-KLM. Pour faire connaître les coulisses de ses activités, Air France-KLM invite régulièrement ses actionnaires à des réunions d'information à Paris ou en régions françaises en présence de responsables de l'entreprise. Des visites de site sont organisées au sein des principales implantations du Groupe. En 2014, les actionnaires ont ainsi pu découvrir le hub de Paris-Charles de Gaulle ou encore le BEPN (Bâtiment d'entraînement des personnels

navigants). Des présentations du Groupe peuvent également avoir lieu dans le cadre d'événements d'envergure tels que le salon international de l'aéronautique du Bourget.

Pour vous inscrire au Club des Actionnaires, il vous suffit d'envoyer un relevé de titres attestant que vous détenez au moins 50 actions à : mail.actionnaires@airfranceklm.com ou par voie postale à l'adresse : Air France-KLM – relations actionnaires, AFKL.FI – 95737 Roissy-Charles de Gaulle Cedex. Vous pouvez également vous inscrire directement sur le site airfranceklm.com, dans la rubrique « Actionnaires ».

Par ailleurs, Air France-KLM dispose d'un Comité des Actionnaires Individuels (CAI) qui se réunit au moins quatre fois par an et qui, par ses réactions et ses remarques sur le dispositif de communication financière du Groupe, permet à la direction de mieux cerner les attentes des actionnaires individuels.

Les investisseurs institutionnels

À l'occasion des résultats semestriels et annuels, les dirigeants du Groupe vont à la rencontre des investisseurs institutionnels. Ces roadshows sont organisés en France, en Europe et aux États-Unis par le service des Relations investisseurs qui est l'interlocuteur permanent des analystes financiers et des investisseurs institutionnels.



Cours de l'action Air France-KLM depuis le lancement du plan Transform 2015 (en euros)



États financiers consolidés du Groupe

Au 31 décembre 2014

Bilan consolidé

Actif

En millions d'euros	31/12/2014	31/12/2013 ⁽¹⁾
Goodwill	243	237
Immobilisations incorporelles	1 009	896
Immobilisations aéronautiques	8 728	9 391
Autres immobilisations corporelles	1 750	1 819
Titres mis en équivalence	139	177
Actifs de pension	1 409	2 454
Autres actifs financiers	1 502	1 963
Impôts différés	1 031	434
Autres débiteurs	243	113
Actif non courant	16 054	17 484
Actifs détenus en vue de la vente	3	91
Autres actifs financiers	787	1 031
Stocks et en-cours	538	511
Créances clients	1 728	1 775
Autres débiteurs	961	845
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 159	3 684
Actif courant	7 176	7 937
Total actif	23 230	25 421

Passif et capitaux propres

En millions d'euros	31/12/2014	31/12/2013 ⁽¹⁾
Capital	300	300
Primes d'émission et de fusion	2 971	2 971
Actions d'autocontrôle	(86)	(85)
Réserves et résultat	(3 856)	(941)
Capitaux propres (propriétaires de la société mère)	(671)	2 245
Participations ne donnant pas le contrôle	39	48
Capitaux propres	(632)	2 293
Provisions et avantages du personnel	3 491	3 102
Dettes financières	7 994	8 596
Impôts différés	14	178
Autres créditeurs	536	397
Passif non courant	12 035	12 273
Passifs liés aux actifs détenus en vue de la vente	–	58
Provisions	731	670
Dettes financières	1 885	2 137
Dettes fournisseurs	2 444	2 369
Titres de transport émis et non utilisés	2 429	2 371
Programme de fidélisation	759	755
Autres créditeurs	3 330	2 329
Concours bancaires	249	166
Passif courant	11 827	10 855
Total passif	23 862	23 128
Total capitaux propres et passifs	23 230	25 421

(1) Retraité IFRIC 21, CityJet reclassée en activité non poursuivie.

Compte de résultat

En millions d'euros	31/12/2014	31/12/2013 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	24 912	25 520
Autres produits de l'activité	18	10
Charges externes	(15 791)	(15 997)
Carburant avions	(6 629)	(6 897)
Affrètements aéronautiques	(438)	(455)
Locations opérationnelles	(873)	(913)
Redevances aéronautiques	(1 840)	(1 839)
Commissariat	(591)	(589)
Achats de prestations en escale	(1 476)	(1 405)
Achats et consommations d'entretien aéronautiques	(1 356)	(1 303)
Frais commerciaux et de distribution	(870)	(852)
Autres frais	(1 718)	(1 744)
Frais de personnel	(7 316)	(7 482)
Impôts et taxes	(169)	(186)
Amortissements, dépréciations et provisions	(1 718)	(1 725)
Autres produits et charges	(65)	(10)
Résultat d'exploitation	(129)	130
Cessions de matériels aéronautiques	-	(12)
Cessions de filiales et participations	185	7
Autres produits et charges non récurrents	695	(352)
Résultat des activités opérationnelles	751	(227)
Produits de la trésorerie	76	77
Coût de l'endettement financier brut	(446)	(481)
Coût de l'endettement financier net	(370)	(404)
Résultat de change	(158)	74
Variation de juste valeur des actifs et passifs financiers	(92)	57
Autres produits et charges financiers	(68)	(28)
Résultat avant impôts des entreprises intégrées	63	(528)
Impôts sur les résultats	(209)	(957)
Résultat net des entreprises intégrées	(146)	(1 485)
Part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	(39)	(211)
Résultat des activités poursuivies	(185)	(1 696)
Résultat net des activités non poursuivies	(4)	(122)
Résultat de l'exercice	(189)	(1 818)
Intérêts minoritaires	(9)	(9)
Résultat net part du groupe	(198)	(1 827)

Tableau des flux de trésorerie consolidé

En millions d'euros	31/12/2014	31/12/2013 ⁽¹⁾
Résultat net des activités poursuivies	(185)	(1 696)
Résultat net des activités non poursuivies	(4)	(122)
Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation	1 725	1 735
Dotations nettes aux provisions financières	68	28
Résultat sur cessions d'actifs corporels et incorporels	(19)	12
Résultat sur cessions de filiales et participations	(184)	(6)
Résultats non monétaires sur instruments financiers	73	(61)
Résultat de change non réalisé	122	(114)
Résultat des sociétés mises en équivalence	39	211
Impôts différés	172	916
Perte de valeur	113	79
Autres éléments non monétaires	(1 041)	127
Capacité d'autofinancement	879	1 109
Dont activités non poursuivies	(6)	(19)
(Augmentation) / diminution des stocks	(24)	1
(Augmentation) / diminution des créances clients	98	59
Augmentation / (diminution) des dettes fournisseurs	29	55
Variation des autres débiteurs et créditeurs	10	228
Variation du besoin en fonds de roulement des activités non poursuivies	20	27
Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation	1 012	1 479
Prise de contrôle de filiales et participations, achats de parts dans les sociétés non contrôlées	(43)	(27)
Investissements corporels et incorporels	(1 431)	(1 186)
Perte de contrôle de filiales, cession de titres de sociétés non contrôlées	354	27
Produits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	269	245
Dividendes reçus	20	17
Diminution / (augmentation) nette des placements de plus de 3 mois	285	5
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement des activités non poursuivies	(20)	(5)
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(566)	(924)
Augmentation de capital	-	6
Émission de nouveaux emprunts	1 583	1 887
Remboursement d'emprunts	(2 024)	(1 480)
Remboursement de dettes résultant de contrats de location-financement	(565)	(588)
Augmentation des prêts	(10)	(98)
Diminution des prêts	36	119
Dividendes distribués	(3)	(4)
Flux net de trésorerie lié aux activités de financement	(983)	(158)
Effet des variations de change sur la trésorerie, équivalents de trésorerie et les concours bancaires courants	(77)	(36)
Effet des variations de change sur la trésorerie, équivalents de trésorerie et les concours bancaires courants des activités non poursuivies	-	1
Variation de la trésorerie nette	(614)	362
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à l'ouverture	3 518	3 160
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à la clôture	2 910	3 518
Variation de la trésorerie nette des activités non poursuivies	(6)	4

(1) Retraité IFRIC 21, CityJet reclassée en activité non poursuivie.