

- Construire l'avenir
- Innovations
- Nos réalisations



# Horizons

- Les enjeux du secteur
- Nouvelles destinations, partenariats stratégiques
- Engagés

20  
12

RAPPORT ANNUEL

AIRFRANCE KLM



## NOUVEAU LES PRIX MINIS VOUS RAPPROCHENT

LA FRANCE À **49€**

**AIRFRANCE KLM** Tarif TTC aller simple, hors frais de service, soumis à conditions et à disponibilité, sur vols directs opérés en propre par Air France en France métropolitaine sauf lignes de et vers Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly/Corse et Paris-Orly/Perpignan pour des voyages à compter du 6 février 2013. Bagages en soute non inclus et pas de Miles Flying Blue. Liste des destinations et réservation sur [airfrance.fr](http://airfrance.fr), au 3654 (0,34€ TTC/min à partir d'un poste fixe) ou dans votre agence de voyages.



### ÉDITO **05** L'esprit de conquête

Jean-Cyril Spinetta,  
président-directeur général  
du groupe Air France-KLM

### ACTUS **07** Nos réalisations

### CHIFFRES CLÉS **12**

### VISION PARTAGÉE **14** Construire l'avenir

Peter Hartman, président du Directoire de KLM  
et Alexandre de Juniac,  
président-directeur général d'Air France

### DÉCRYPTAGE **20** Les acteurs du transport aérien

### DOSSIER **22** Horizons

### INNOVATIONS **36** Pensé pour vous

### SOLIDAIRES **40** Engagés

### FINANCE **45** Les cahiers de la gouvernance

Photo de couverture : Kuala Lumpur, Malaisie  
Retrouvez le rapport annuel, le rapport  
développement durable et le document de référence  
du Groupe sur [www.airfranceklm.com](http://www.airfranceklm.com).

Air France-KLM s'est engagé dans un vaste plan de transformation pour réduire ses coûts et regagner en compétitivité. Lancé en 2012, ce plan baptisé Transform 2015 se déploie sur l'ensemble des activités du Groupe : le transport aérien de passagers, de fret et la maintenance aéronautique.

Le Groupe poursuit ses investissements stratégiques en 2013 pour offrir des produits et des services innovants adaptés aux nouvelles manières de voyager de ses clients. Il développe également des partenariats stratégiques et étend toujours plus son réseau long-courrier, le premier au départ de l'Europe.

La transformation du Groupe est portée par l'ensemble de ses salariés qui, en permettant la mise en œuvre d'un nouveau cadre social et de nouveaux projets industriels, construisent l'avenir d'Air France-KLM.

*Dans un contexte de rapports de force très complexes, Air France-KLM entend conforter sa place de leader du transport aérien. Cela implique pour le Groupe de redevenir rentable et de développer ses atouts, afin d'affirmer ses positions au niveau mondial.*



JEAN-CYRIL SPINETTA  
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL  
DU GROUPE AIR FRANCE-KLM

## L'ESPRIT DE CONQUÊTE

**L**e transport aérien en Europe a de grands défis à relever : aujourd'hui, le cœur du marché est en train de se déplacer géographiquement, vers l'Asie, vers l'Afrique et l'Amérique du Sud, accompagnant la croissance exponentielle des pays émergents. Ce sont donc autant de nouveaux clients que nous avons à conquérir.

Par ailleurs, la concurrence est très aiguisée, particulièrement en Europe : les prix sur les vols domestiques et européens se sont effondrés sous l'effet des low cost et du TGV, les compagnies du Golfe connaissent un essor sans précédent, notamment sur les flux entre l'Asie et l'Afrique. Les réglementations européennes et internationales pèsent aussi de plus en plus sur l'industrie. Tous ces facteurs interviennent en outre dans un contexte de ralentissement économique où la crise érode les budgets alloués aux voyages.

C'est pourquoi les compagnies dites "major" s'orientent aujourd'hui vers deux stratégies complémentaires.



JEAN-CYRIL SPINETTA  
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL  
DU GROUPE AIR FRANCE-KLM

D'une part, on assiste depuis près de dix ans à une concentration du secteur. Air France-KLM, en 2004, a fait figure de précurseur. Ce mouvement de consolidation européen est quasiment achevé.

D'autre part, les compagnies nouent de plus en plus d'accords de partenariats afin d'étendre leurs réseaux par le jeu des partages de codes. Notre récente coopération avec Etihad Airways en est une bonne illustration en nous ouvrant de nouveaux marchés où nous ne pourrions pas nous développer seuls.

Dans ce contexte de rapports de force très complexes, il est essentiel que le groupe Air France-KLM conforte sa place de leader du transport aérien. Cela implique à la fois de redevenir rentable pour nous donner les moyens de nos ambitions, de continuer à développer notre réseau et d'affirmer nos positions en faisant entendre notre voix au niveau mondial.

Pour cela, nous menons deux chantiers indissociables l'un de l'autre. Le premier consiste à réussir notre transformation pour être plus compétitifs. Notre objectif est d'améliorer notre productivité et de réaliser 20 % d'économies sur les coûts dont nous avons la maîtrise. C'est ce que les deux compagnies sont en train de réaliser à travers le plan Transform 2015. Il s'agit pour Air France-KLM de réduire de deux milliards d'euros son endettement entre 2012 et 2014 en abaissant les coûts et les investissements des deux compagnies. Ceci est aujourd'hui en bonne voie et je tiens à souligner le travail remarquable réalisé dans toutes les entités du Groupe par l'ensemble de nos salariés.

En parallèle, nous avons décidé de franchir une étape supplémentaire dans l'intégration entre Air France et KLM. Il est désormais indispensable d'avoir une structure de groupe beaucoup plus intégrée et d'avoir une ligne très claire entre ce qui relève de la responsabilité du Groupe et ce qui relève de la responsabilité des filiales.

Au moment de la fusion intervenue en 2004 s'est ouverte une première période de trois ans où prévalait un principe de coordination. Après une phase intermédiaire

lancée en 2007, nous sommes en bonne voie pour aller vers l'intégration de toutes les fonctions stratégiques, de nos activités commerciales et industrielles et d'un certain nombre de moyens communs, comme l'informatique par exemple. Il s'agit d'abord d'une logique d'efficacité économique. L'objectif est de réaliser des synergies, tant sur les coûts que sur les revenus.

Le deuxième aspect fondamental de cette intégration est l'adaptation aux évolutions de notre industrie. Si les Européens veulent rester présents dans les grandes alliances qu'ils ont eux-mêmes créées et rester de véritables acteurs du secteur, il est nécessaire qu'ils se structurent davantage pour mieux faire entendre leur voix et défendre leurs intérêts communs.

C'est pourquoi nous avons travaillé ces derniers mois à définir les contours d'une nouvelle organisation à la fois efficace et cohérente, qui sera opérationnelle dès juillet prochain et qui nous permettra de nous donner les moyens de ces ambitions.

La mission que m'avait confiée le Conseil d'administration en octobre 2011 était de restaurer la situation économique et financière du Groupe et de mettre en place une nouvelle organisation. Air France-KLM est aujourd'hui engagé sur la voie du redressement, à travers la réduction de ses coûts et de son endettement. Une nouvelle équipe dirigeante peut prendre le relais pour continuer à faire figurer Air France-KLM parmi les meilleurs et développer les atouts du Groupe avec l'ensemble des salariés.

L'heure est donc au passage de témoin : au 1<sup>er</sup> juillet, je quitterai mes responsabilités de président-directeur général d'Air France-KLM et Alexandre de Juniac me remplacera dans ces fonctions.

Ma conviction est que cette nouvelle étape de gouvernance va donner au groupe Air France-KLM les moyens de confirmer la place de leader qui doit être naturellement la sienne dans le monde du transport aérien.

## NOS RÉALISATIONS



### COURT ET MOYEN-COURRIER

**De nouvelles offres pour de nouvelles façons de voyager**

*Dans le cadre du plan Transform 2015, Air France et KLM proposent de nouveaux tarifs plus compétitifs sur leur réseau court et moyen-courrier. Avec le lancement de ses prix Mini, Air France permet aux clients de choisir entre l'offre Classic, un produit tout compris, et l'offre Mini, un produit simplifié sans bagage enregistré ni cumul de miles Flying Blue, avec des tarifs à partir de 49 € TTC vers 58 destinations en France et en Europe. KLM propose pour sa part de nouveaux prix sur son réseau moyen-courrier avec plus de 30 destinations européennes accessibles dès 99 € TTC. Le Groupe investit également dans ses filiales régionales. Air France lance une nouvelle compagnie, HOP!, regroupant ses trois filiales Brit Air, Regional et Airlinair. HOP! propose aujourd'hui une offre répondant davantage aux besoins de mobilité et d'autonomie des clients. Transavia France se développe sur les destinations "loisirs" et augmente sa flotte avec trois nouveaux Boeing 737-800 en 2013.*



### HUBS

**Plus de rapidité et de simplicité à Amsterdam-Schiphol et Paris-Charles de Gaulle**

L'ouverture du nouveau satellite d'embarquement du Terminal 2E, le Hall M, à Paris-Charles de Gaulle, a permis à Air France de regrouper son activité à l'est de l'aéroport. Le Terminal 2E accueille désormais les vols internationaux, le 2F ceux en provenance ou à destination de l'espace Schengen et le 2G les vols régionaux. Ce regroupement des opérations, ainsi que l'ouverture de nouveaux circuits dédiés aux correspondances, rendent les parcours plus simples, plus confortables et plus rapides. 90 % des clients en provenance de l'espace Schengen bénéficient de nouveaux parcours qui leur permettent de ne plus avoir à franchir un contrôle sûreté lors de leur escale à Paris. Les voyageurs gagnent aujourd'hui jusqu'à dix minutes sur

leur temps de parcours de correspondance à l'aéroport. Par ailleurs, KLM et l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol investissent ensemble pour optimiser la gestion des bagages de soutes. Le nouveau système, mis en place en différentes étapes et finalisé en 2012, améliore la rapidité du transfert des bagages en correspondance lors de leur escale à Amsterdam-Schiphol. Désormais, KLM gère ce transfert pour ses clients dans une zone dédiée et totalement automatisée. Ce système permettra de gérer jusqu'à 70 millions de bagages par an et inscrit ainsi le développement de KLM et de l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol dans une vision à long terme.



La designer Hella Jongerius

### MONTÉE EN GAMME

#### **Une offre Business de référence**

Le groupe Air France-KLM investit pour ses passagers haute contribution. KLM revisite entièrement sa World Business Class en proposant de nouveaux sièges plus larges et confortables dès le mois de juillet 2013, ainsi qu'une nouvelle ambiance en cabine, totalement revisités par la designer néerlandaise Hella Jongerius. Air France a également annoncé un investissement de plusieurs centaines de millions d'euros afin de repositionner ses produits et services au meilleur niveau du secteur. La Compagnie démontre ainsi sa volonté de faire de la satisfaction client un élément essentiel de son plan de transformation. C'est ainsi qu'Air France a inauguré en juin 2012 le plus grand salon Business de son réseau à Paris-Charles de Gaulle. Conçu par le designer français Noé Duchaufour-Lawrance, ce salon a pour ambition de faire de l'étape en aéroport une occasion unique de se ressourcer.

« En choisissant de travailler avec Hella Jongerius, KLM met en avant le meilleur du design néerlandais pour aider ses clients voyageant en cabine World Business Class à se sentir comme chez eux. »

**ERIK VARWIJK** directeur général délégué KLM.



### ALLIANCE SKYTEAM

#### **1 000 destinations !**

L'alliance mondiale SkyTeam rassemble aujourd'hui 19 membres et franchit en 2012 le cap des 1 000 destinations desservies dans 187 pays grâce à quatre nouveaux membres. L'adhésion de Xiamen Airlines confirme la position de numéro 1 de l'alliance en grande Chine. Par ailleurs, l'alliance accueille pour la première fois deux compagnies du Moyen-Orient : Saudia et Middle East Airlines. Premier membre sud-américain, la compagnie Aerolíneas Argentinas rejoint SkyTeam, ajoutant 40 nouvelles destinations au réseau.

### PARTENARIATS

#### **Servair signe un partenariat avec Royal Air Maroc**

Servair, filiale d'Air France leader dans le domaine de la restauration aérienne, a signé, début 2013, un partenariat stratégique avec Royal Air Maroc. L'entreprise réapprovisionne ainsi les avions de la Compagnie depuis ses trois unités basées à Casablanca, Marrakech et Agadir. Servair est aujourd'hui le 3<sup>e</sup> opérateur mondial du secteur, avec une présence dans 22 pays et 60 aéroports répartis sur quatre continents.



Minneapolis - Montevideo - Ålesund

### RÉSEAU

#### **6 nouvelles destinations en été 2013**

Le groupe Air France-KLM propose de nouvelles destinations pour la saison estivale 2013. Il est désormais possible de s'envoler avec KLM vers Fukuoka au Japon, Ålesund en Norvège ainsi que vers Manston, au Royaume-Uni. Air France lance également trois destinations : Minneapolis aux États-Unis, Kuala Lumpur en Malaisie et Montevideo en Uruguay. Le Groupe se renforce particulièrement en Afrique. Depuis octobre 2012, KLM est la première compagnie européenne à desservir Harare, capitale du Zimbabwe, en combinaison de Lusaka en Zambie. Air France augmente par ailleurs son offre en Côte d'Ivoire, au Gabon et au Nigéria.

#### **Air France-KLM se rapproche d'Etihad Airways**

Air France-KLM a signé un nouveau partenariat commercial avec Etihad Airways, permettant de proposer aux clients un choix plus vaste de destinations. Grâce à la signature d'accords mutuels de partage de codes, les liaisons entre l'Europe et Abu Dhabi s'intensifient. Les clients de KLM ont la possibilité de voyager tous les jours entre Amsterdam-Schiphol et Abu Dhabi sur les vols exploités par Etihad Airways. Les passagers d'Air France ont, eux, la possibilité de voyager sur les deux vols quotidiens exploités par Etihad Airways entre

Paris-Charles de Gaulle et Abu Dhabi. Inversement, les clients d'Etihad Airways peuvent désormais voyager à bord des sept vols hebdomadaires exploités par KLM entre Amsterdam-Schiphol et Abu Dhabi. Au-delà de ces plates-formes de correspondances, cet accord de partage de codes donne accès à sept destinations aux passagers d'Air France et à dix destinations aux passagers de KLM en Asie et en Australie, ainsi qu'à vingt-trois destinations européennes aux passagers d'Etihad Airways sur des vols exploités par Air France et KLM.



### CARGOBUS

#### Vers une vision commune et harmonisée

Grâce à la mise en place d'un outil informatique harmonisé pour Air France-KLM-Martinair Cargo, les clients bénéficieront d'une offre commerciale plus claire et d'un système de réservation unique. Les agents commerciaux disposeront d'une visibilité en temps réel sur l'ensemble des capacités offertes à la vente, ce qui permettra également davantage de rentabilité. Ce chantier d'envergure lancé en 2012 a vu sa phase de refonte des systèmes commerciaux démarrer au début de l'année 2013. Ce programme baptisé "Cargobus", vise notamment une meilleure gestion des capacités en fret des trois compagnies.

### NOMINATIONS AU 1<sup>ER</sup> JUILLET 2013

**Camiel Eurlings** est nommé président du Directoire de KLM par le Conseil de surveillance de la Compagnie. Il succèdera à Peter Hartman.

**Frédéric Gagey** est nommé président-directeur général d'Air France. Il succèdera à Alexandre de Juniac, nommé président-directeur général d'Air France-KLM.



### MAINTENANCE

#### Un nouveau banc d'essai réacteur baptisé Zéphyr

Air France Industries KLM Engineering & Maintenance (AFI KLM E&M) a inauguré en novembre 2012 un nouveau banc d'essai réacteur à Paris-Charles de Gaulle. Représentant un investissement de 43 millions d'euros, cette installation, baptisée ZÉPHYR, permet de tester 300 moteurs par an en offrant une prestation optimisée aux clients, aussi bien en termes de processus que de coûts. Ce banc d'essai maîtrise l'ensemble du processus de maintenance de nombreux moteurs, notamment ceux équipant les Airbus A380 ainsi que ceux qui équiperont les futures générations d'avions. La mise en service d'un nouveau banc d'essai réacteur permet au Groupe de réaffirmer sa position en tant qu'acteur majeur de la maintenance aéronautique multi-produits et de proposer une offre compétitive sur les produits moteurs, un des axes du plan Transform 2015.



### I AMSTERDAM 2013

#### KLM partenaire officiel de l'événement

KLM est le partenaire et transporteur officiel d'"I Amsterdam 2013", un événement qui fête cette année de nombreux anniversaires d'institutions de la métropole. Outre les canaux d'Amsterdam qui fêtent leurs 400 ans, la ville célèbre également les 125 ans de l'orchestre royal, les 40 ans du musée Van Gogh et la réouverture du Rijksmuseum.

### DÉVELOPPEMENT DURABLE

#### Air France-KLM leader mondial du transport aérien en 2012

Le Dow Jones Sustainability index (DJSI), principal indice international évaluant les sociétés sur leurs performances en termes de développement durable, a classé Air France-KLM leader du transport aérien pour l'année 2012, pour la 8<sup>e</sup> année consécutive. Grâce à ses performances, le Groupe se place également pour la 4<sup>e</sup> année en tête du secteur élargi "Transports et loisirs". Cette distinction consacre les 19 entreprises les plus responsables au monde, chacune dans leur secteur d'activité.



### NOUVELLES TECHNOLOGIES

#### Le digital au service de la sécurité

La sécurité est à nouveau renforcée grâce aux nouvelles technologies. Air France est la première compagnie major européenne à équiper ses 4 100 pilotes d'une tablette numérique iPad baptisée "Pilot Pad". Cet outil permet de simplifier l'accès à l'information, notamment pour consulter la documentation réglementaire, et de rendre plus rapides les circuits de communication au sein de la Compagnie. Air France poursuit ainsi sa politique d'amélioration continue de la sécurité des vols.

« Dans son plan de transformation, Air France a toujours précisé que les investissements en matière de sécurité des vols seraient préservés. Avec le Pilot Pad, nous faisons le pari de l'innovation et de la simplicité pour atteindre le plus haut niveau possible en matière de sécurité des vols. »

**ÉRIC SCHRAMM**  
directeur général adjoint  
Opérations aériennes Air France.

# En 2012

## CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL

# 25,63

MILLIARDS  
D'EUROS  
GÉNÉRÉS DONT

# 79%

### PAR LE PASSAGE

soit 77,4 millions de passagers transportés  
Un taux de remplissage record des avions : 83,1 %

# 12%

### PAR LE CARGO

soit 1,4 million de tonnes  
de fret transporté

## VIRAGE AMORCÉ

Dans un contexte qui reste très difficile, les résultats annuels d'Air France-KLM montrent les premiers effets du plan Transform 2015.

Chiffre d'affaires : 25,63 milliards d'euros, en hausse de 5,2 %

Perte d'exploitation réduite à - 300 millions d'euros (- 353 millions d'euros\*en 2011)

Résultat net : - 1,19 milliard d'euros

Dette nette ramenée à 5,97 milliards d'euros contre 6,52 milliards d'euros fin 2011

\*pro forma

# 573

### AVIONS

Le 1<sup>er</sup> réseau long-courrier au départ de l'Europe avec près de 900 vols long-courriers par semaine (saison été 2013)

# 5%

### AUTRES

dont Servair et Transavia

# 243

### DESTINATIONS

ÉTÉ 2013

# 47

### PAR LA MAINTENANCE

soit 1 300 avions traités



## TRANSFORM 2015

Objectifs : 2 milliards d'euros d'économie sur trois ans à l'échelle du Groupe

- baisse du coût unitaire de 10 % (à change et prix du carburant constants)

- une dette nette ramenée à 4,5 milliards d'euros fin 2014

# Construire l'avenir

ÊTRE UN LEADER PASSE  
PAR DES ADAPTATIONS  
AUX NOUVELLES MANIÈRES  
DE VOYAGER.

14

**ALEXANDRE  
DE JUNIAC**  
président-directeur  
général  
d'Air France

**PETER HARTMAN**  
président  
du Directoire  
de KLM

Le Groupe traverse une période de transformation mais vos clients évoluent aussi... Comment vous adaptez-vous aux nouvelles tendances de consommation chez vos clients ?

**Peter Hartman** - Il est vrai que depuis quelques années, les clients manifestent de nouveaux besoins et de nouvelles habitudes. Ils cherchent avant tout à maîtriser leur voyage, c'est-à-dire à le gérer de A à Z, du choix du parcours jusqu'à celui des options. Les clients veulent aussi être davantage informés tout au long de leur voyage, afin de pouvoir anticiper tout changement. Cela est devenu possible grâce au développement des technologies mobiles, qui permettent de rester informé partout et en permanence. C'est pourquoi nous avons beaucoup investi dans ces nouvelles technologies et affirmé notre présence sur les médias sociaux. Cela nous permet d'informer nos clients de façon personnalisée, rapide et directe. C'est un gage d'efficacité.

**Alexandre de Juniac** - Nous avons tiré les conséquences de ces nouvelles dimensions du voyage dans notre nouvelle organisation.

Depuis janvier 2013, Air France s'est structurée autour de plusieurs activités autonomes, avec une organisation plus centrée sur le client. Une nouvelle direction du Digital centralise toutes les initiatives de la Compagnie pour répondre aux évolutions des comportements de nos clients, en partie liées à la généralisation d'Internet et des services mobiles. Notre objectif à travers cette nouvelle organisation est de pouvoir accélérer les processus de décision, de nous rapprocher des clients et de leurs besoins. J'ajoute que l'information que nous donnons à chacun de nos clients est stratégique. Il est capital de garder un lien direct avec ses clients, sinon on deviendrait un simple transporteur anonyme. C'est pourquoi nous développons en permanence de nouveaux outils de relation avec nos clients : un nouveau site Internet, de nouvelles applications pour smartphones et tablettes, etc.



## Au-delà de cette proximité avec les clients, quelles sont les réponses d'Air France et de KLM pour contrer l'offensive des compagnies low cost ?

**A\_D\_J :** La relation humaine est un véritable facteur de différenciation vis-à-vis des compagnies low cost. Ce que nous voulons offrir à chacun de nos clients, c'est plus de service, plus d'attentions, plus d'excellence. Ma conviction est que si nos prix doivent bien sûr être compétitifs, le service ne doit pour autant jamais être considéré comme secondaire. Nous sommes dans une dynamique d'amélioration continue de nos produits et services. En renouvelant l'offre à bord

de nos vols moyen-courriers, pour les rapprocher davantage du service long-courrier par exemple, nous cherchons à entrer pleinement dans cette logique de relation attentionnée. De la même façon, Air France se montre à l'écoute des clients en lançant ses "Prix Mini", de nouveaux tarifs qui permettent de s'envoler en France et en Europe à des prix très compétitifs. Nous partons à la conquête de nos clients.

**P\_H :** Nous avons l'ambition de proposer à la fois une offre qui s'adresse aux passagers les plus

exigeants, avec un positionnement haut de gamme dans les classes avant, et aux passagers à la recherche des offres les plus compétitives. Dans cette logique, nous avons lancé en 2013 une nouvelle politique tarifaire qui rend l'Europe encore plus accessible à tous. La richesse de notre réseau, le choix des horaires que nous proposons et la qualité de notre offre marquent également notre différence par rapport aux compagnies low cost.

## On parle beaucoup de la relation avec les clients, qu'en est-il de vos relations avec les salariés dans le cadre du plan Transform 2015, lancé en 2012 ?

**P\_H :** En décembre 2012, KLM a signé avec toutes les organisations syndicales un nouvel accord collectif de travail, courant jusqu'en 2015, qui se concentre sur l'augmentation de la productivité et la réduction des coûts. La direction de KLM et les organisations syndicales sont convenues de mesures visant à assurer la cohésion de la grande famille KLM. Parmi les mesures adoptées figurent notamment une

augmentation des jours travaillés pour l'ensemble des personnels.

**A\_D\_J :** Côté Air France, le plan Transform 2015 a pour ambition d'améliorer la performance de la Compagnie sur trois dimensions clés : la compétitivité, en diminuant nos coûts et en augmentant notre productivité, les clients, en améliorant la qualité de nos prestations, et l'organisation, que nous avons déjà commencé à

simplifier pour gagner en réactivité. Cette feuille de route, nous l'avons partagée avec les différentes catégories de personnels de l'entreprise et toutes ont signé des accords de cadrage pour nous permettre d'atteindre nos objectifs. Il est clair que, sans l'engagement et la mobilisation des personnels autour de ces trois dimensions, rien ne serait possible.

## Plus généralement, où en êtes-vous des engagements pris dans le cadre de Transform 2015 ?

**A\_D\_J :** Nous avons réalisé une grande partie du chemin en ce qui concerne la rénovation de notre cadre social, avec la signature de nouveaux accords collectifs, chez Air France comme chez KLM. Il reste maintenant à poursuivre nos efforts sur le plan industriel, dans chacun de nos métiers.

**P\_H :** Dans l'activité passage, cela signifie nous réorganiser pour accroître l'utilisation de notre flotte

et gagner en productivité à tous les niveaux tout en investissant pour nos clients. L'activité commune à Air France et KLM du transport de fret, déficitaire, nécessite aussi que nous continuions à ajuster notre flotte et nos produits à la demande. Nous poursuivons nos objectifs de croissance dans l'activité maintenance.

**A\_D\_J :** Chez Air France, un des tournants clés de l'année

2013 est la réorganisation en profondeur du réseau court et moyen-courrier, avec la création de la compagnie HOP! et le début de la montée en puissance de Transavia. 2013 sera une année cruciale pour la réussite de Transform 2015 et nous devons nous mobiliser pour continuer sur notre lancée.



## Vous êtes tous deux sur le point d'accéder à de nouvelles fonctions au sein d'Air France-KLM. Quelles seront vos priorités pour construire l'avenir du Groupe ?

**A\_D\_J :** Jean-Cyril Spinetta a fait d'Air France-KLM un géant mondial, à l'égal des plus grands. Il a également permis de mettre en place le canevas d'une nouvelle organisation commune. Mon rôle en tant que nouveau président-directeur général du Groupe sera de continuer le redressement déjà engagé, en développant les forces spécifiques de chaque compagnie, tout en allant vers une nouvelle phase de construction d'Air France-KLM. Notre plan Transform est sur la voie du succès, la majorité des projets sont en cours de déploiement. Notre priorité dans

les années à venir sera de dégager des marges de manœuvre financières pour avoir les moyens de remonter sur le podium mondial dans tous les domaines et continuer à investir dans nos produits et services, dans notre flotte et dans la formation. Il faudra qu'Air France-KLM soit un acteur majeur de la consolidation mondiale qui s'esquisse.

**P\_H :** Pour ma part, je vais succéder à Leo van Wijk en tant que vice-président du Conseil d'administration du Groupe. Leo van Wijk a été l'un des artisans d'Air France-KLM, dont il a dessiné les contours avec

Jean-Cyril Spinetta. Il a activement participé à l'élaboration de nouvelles étapes dans l'intégration d'Air France et de KLM et je vais mettre toute ma connaissance de KLM et du transport aérien au service de cette même ambition. Alexandre de Juniac et moi avons œuvré ensemble depuis janvier 2012 pour la réussite du projet Transform 2015, respectivement chez Air France et chez KLM. Notre collaboration s'est avérée fructueuse, nous allons poursuivre dans cette voie de redressement et de reconquête.

## ○ THERE'S A FACE BEHIND EVERY ONE OF YOUR E-ACTIVITIES.

*Nous avons proposé à nos abonnés sur Twitter de poser des questions à Alexandre de Juniac et Peter Hartman dans le rapport annuel 2012 du Groupe.*



**@mdial** : Comment faire face au niveau de la concurrence asiatique en matière du service à bord ?

**P\_H** : On observe chez nos clients – notamment les voyageurs fréquents – un intérêt croissant pour du service haut de gamme, tout compris, en phase avec des standards internationaux de plus en plus élevés. C'est ce qui, chez KLM, a guidé notre démarche pour développer un nouveau siège Business long-courrier, totalement inclinable. Cela s'accompagne bien sûr d'un service qui ne cesse d'être repensé pour satisfaire

des voyageurs de plus en plus exigeants. Par exemple, nous investissons beaucoup dans la gastronomie à bord en proposant aux clients de déguster des plats élaborés par de grands chefs internationaux.

**A\_D\_J** : Nous avons toujours dit que les investissements d'Air France seraient réduits dans tous les domaines, sauf deux. Le premier, c'est la sécurité des vols, où notre ambition est

d'atteindre le plus haut niveau possible. Le second est le service au client. Pour cela, nous avons mis en place un plan d'investissement de plusieurs centaines de millions d'euros pour offrir à nos passagers le meilleur en termes de confort et de service. Nous investissons aussi dans la formation afin que chaque client soit reçu de façon aussi personnalisée et attentionnée que possible.



**@Benchmarksky** : Une montée en gamme des classes avant est prévue. En sera-t-il de même pour la classe éco ?

**A\_D\_J** : Dans le cadre de nos investissements pour les clients, nous avons décidé de repenser les cabines à partir de 2014, dans toutes les classes de voyage. En cabine Economy, cela se traduira par des nouveaux sièges, avec plus d'espace pour les jambes. Nous travaillons aussi sur une amélioration et un enrichissement des systèmes de divertissement à bord. Les clients Premium Economy

pourront également bientôt profiter de sièges plus confortables.

**P\_H** : Nous avons déjà lancé plusieurs chantiers pour améliorer le confort des passagers voyageant en classe économique, notamment avec Economy Comfort. Depuis octobre 2012, les passagers voyageant en Economy sur des vols européens peuvent choisir un siège offrant plus d'espace pour les jambes

et qui s'incline davantage. Nous avons déjà introduit ces sièges Economy Comfort sur les routes intercontinentales. Le succès de ce programme est la preuve d'une forte attente de nos clients pour une plus grande différenciation. Ceci est en ligne avec notre objectif d'offrir un plus grand choix de produits et de services.

Suivez Air France et KLM sur les réseaux sociaux :  
Twitter sur @AirFrance, @AFNewsroom, @klm  
Facebook sur [www.facebook.com/airfrance](http://www.facebook.com/airfrance), [www.facebook.com/KLM](http://www.facebook.com/KLM)

THE CAPACITY TO SERVE YOU

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

AIRFRANCE / KLM  
Martinair CARGO

# Les acteurs du transport aérien

Aux côtés des compagnies aériennes, de multiples intervenants se disputent le partage de la valeur ajoutée.

Le transport aérien apporte croissance et développement en faisant se connecter les gens et les biens. Via 35 000 lignes, il génère directement et indirectement 56 millions d'emplois et 2,2 trillions de dollars. En 2013, près de 3,1 milliards de passagers devraient prendre l'avion, soit une croissance de 24 % en cinq ans.



**1**  
**Le constructeur**  
conçoit et fabrique les appareils. Sur les quatre dernières années, le chiffre d'affaires de Boeing, EADS, Bombardier et Embraer a connu une hausse de 18 %.

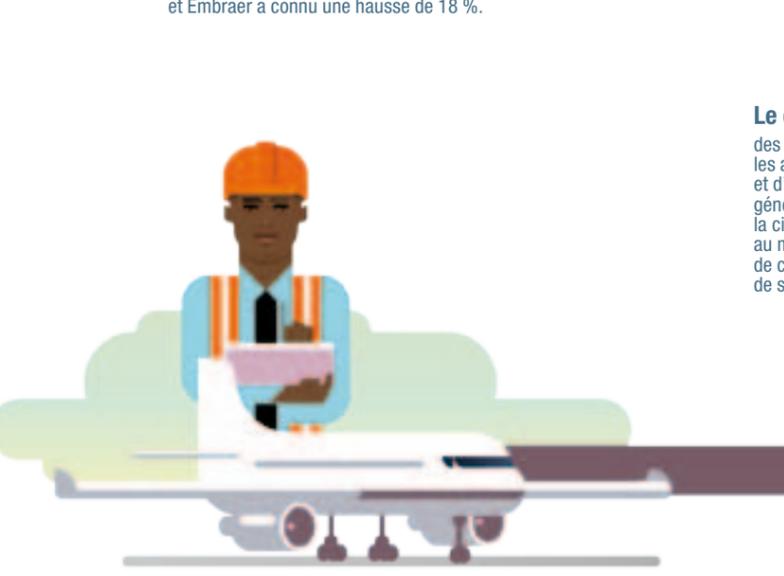
**2**  
**Les agences de sécurité aérienne**  
développent des règles en matière de sécurité et surveillent l'application des normes. En Europe, l'EASA (European Aviation Safety Agency) travaille en étroite collaboration avec les agences nationales (DGAC en France, IVW aux Pays-Bas) qui délivrent notamment les certificats de navigabilité des avions et les licences des pilotes.



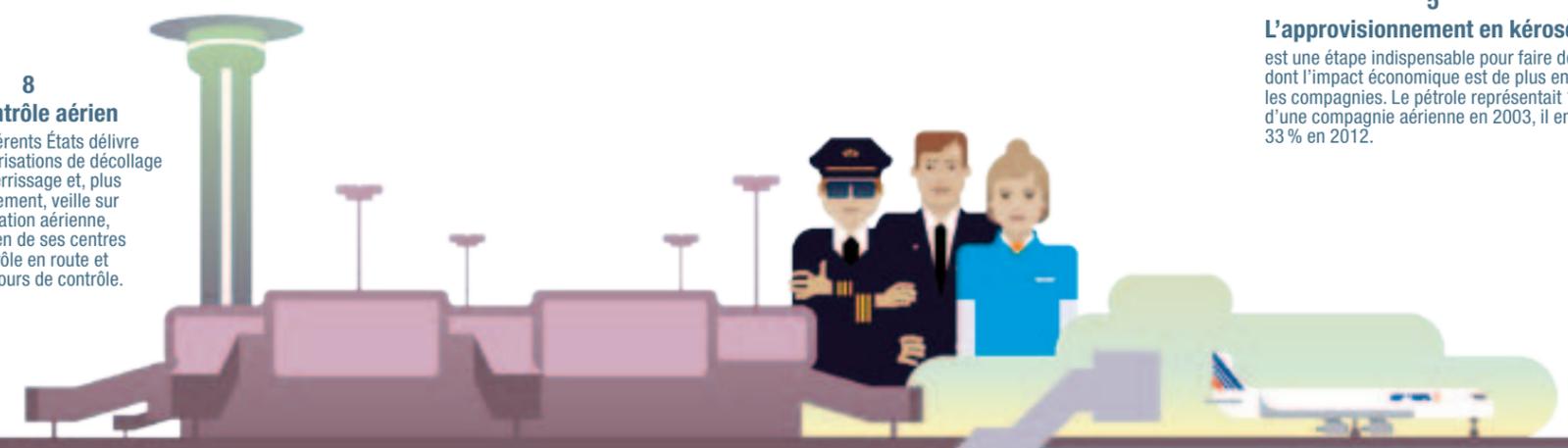
**3**  
**Différents canaux d'achat**  
sont en concurrence pour vendre des billets d'avion : le monde de la distribution, les compagnies aériennes, les grands réseaux d'agences de voyage, les systèmes de réservations, les agences en ligne et bientôt d'autres grands acteurs du web rivalisent pour attirer les clients. En moyenne, un e-acheteur visite 22 sites web avant de réserver son voyage.



**4**  
**Les contrôles de sûreté**  
sont un filtre obligatoire pour tous les passagers et les équipages sur le point d'embarquer dans un avion. Sujets à des réglementations strictes imposées par les Etats, ils se sont fortement renforcés depuis le 11 septembre 2001.



**9**  
**La maintenance**  
des avions fait partie intégrante de la chaîne de valeur en garantissant la navigabilité des appareils. Les compagnies l'effectuent elles-mêmes ou la confient à des acteurs spécialisés.



**8**  
**Le contrôle aérien**  
des différents États délivre les autorisations de décollage et d'atterrissage et, plus généralement, veille sur la circulation aérienne, au moyen de ses centres de contrôle en route et de ses tours de contrôle.

**5**  
**L'approvisionnement en kérosène**  
est une étape indispensable pour faire décoller un avion dont l'impact économique est de plus en plus lourd pour les compagnies. Le pétrole représentait 14 % des coûts d'une compagnie aérienne en 2003, il en représente 33 % en 2012.



**7**  
**Les compagnies aériennes**  
assurent l'acheminement des passagers, leur sécurité et leur service durant leur voyage grâce au savoir-faire de leurs pilotes, de leurs hôtesses et stewards et de leurs personnels au sol. Entre 2000 et 2011, les transporteurs aériens ont perdu plus de 20 milliards de dollars.

**6**  
**Les aéroports**  
sont le point de convergence entre les compagnies aériennes et leurs clients. Ils mettent des infrastructures à la disposition des compagnies, qui en retour leur acquittent des taxes d'aéroport. Les taxes et redevances acquittées aux aéroports représentent jusqu'à 90 % du prix d'un billet d'avion et représentent en moyenne 7 % des coûts des compagnies européennes.

DANS UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE MONDIAL ENCORE FRAGILE, AIR FRANCE-KLM POURSUIT LA STRATÉGIE ENGAGÉE PAR TRANSFORM 2015 ET FAIT LE CHOIX DES MARCHÉS EN CROISSANCE.

**DES CAPACITÉS  
SUPPLÉMENTAIRES EN ASIE,  
EN AFRIQUE  
ET EN AMÉRIQUE LATINE**

Les ouvertures de lignes et augmentations d'offre réalisées en 2013 illustrent bien ce principe de déploiement ciblé des capacités, en étant principalement tournées vers l'Asie, l'Afrique et l'Amérique latine. Dans ces régions, la demande connaît une croissance continue depuis plusieurs années. En Asie, Air France a inauguré sa desserte de Kuala Lumpur, en Malaisie, à raison de trois vols hebdomadaires. L'ouverture de cette ligne illustre la stratégie du Groupe de renforcer l'offre de vols au départ de l'Europe vers les régions en fort développement. Grâce à son double hub, le Groupe joue sur la complémentarité des réseaux d'Air France et de KLM pour relier plus efficacement l'Europe au reste du monde.





**UN RÉSEAU ÉQUILIBRÉ**  
Chiffre d'affaires par destination du transport aérien régulier Air France-KLM

#### LE DÉVELOPPEMENT DU GROUPE DANS TOUS SES MÉTIERS SUIT UNE LOGIQUE DE CROISSANCE MAÎTRISÉE

La même stratégie de croissance maîtrisée s'applique à l'activité Maintenance, qui entend se développer sur des activités porteuses comme l'entretien des équipements et des moteurs, sur lesquelles AFI KLM E&M est déjà un acteur majeur. Le développement du réseau de maintenance d'AFI KLM E&M dans le monde constitue également un des axes du plan Transform 2015. L'objectif du Groupe y est très clair : capter le potentiel de croissance des marchés en plein développement. Ces activités s'exercent sur un marché hautement concurrentiel, mondial et en croissance, en particulier en Asie où la croissance annuelle est estimée à 6 % pour les dix prochaines années. Dans le domaine des moteurs, Air France Industries a ainsi inauguré le 15 novembre 2012 son nouveau banc d'essai réacteur à Paris-Charles de Gaulle : Zéphyr, qui représente un investissement de 43 millions d'euros. /



Au Japon, KLM est la première compagnie aérienne à exploiter un vol direct entre Fukuoka et l'Europe depuis la saison été 2013. Avec le lancement de cette nouvelle route, le Groupe offre au total 42 vols hebdomadaires à destination du Japon cet été et répond ainsi à la demande croissante sur ce marché.

L'Afrique est un foyer important de croissance pour le Groupe. Air France, présente sur ce continent depuis plus de 75 ans, y consolide son offre en proposant des fréquences supplémentaires vers les zones où la demande est la plus dynamique. Libreville, au Gabon, est désormais desservie quotidiennement et l'obtention de droits de trafic supplémentaires vers Abidjan porte à dix la desserte hebdomadaire vers la Côte d'Ivoire. Air France a également inauguré la desserte d'Abuja en juin 2012, portant désormais à trois les destinations desservies par le Groupe entre Paris ou Amsterdam et le Nigéria avec Lagos et Port Harcourt. L'ouverture de Luanda par KLM permet à la capitale de l'Angola d'être desservie à la fois au départ de Paris et d'Amsterdam. Avec la desserte d'Harare, au Zimbabwe, et de Lusaka, en Zambie, KLM renforce sa présence en Afrique de l'Est. En Amérique latine, autre foyer de croissance, Air France-KLM déploie de nouvelles capacités. Air France ouvre la desserte de Montevideo à raison de cinq vols par semaine tandis que KLM maintient la desserte de nouvelles destinations ouvertes à la saison hiver 2012 : La Havane, Buenos Aires et Rio de Janeiro.



**MAMADOU BAMBA**  
Directeur général Orange Côte d'Ivoire.

**Air France a l'un des réseaux les plus denses en Afrique, ce qui est un réel avantage.**

« Bien souvent, par souci de sécurité, j'effectue mes correspondances via le hub de Roissy pour relier certaines capitales africaines. La desserte

régionale est parfois insuffisante. Ce serait un atout supplémentaire pour Air France de multiplier les partenariats techniques et les prises de participation dans les compagnies africaines. L'Afrique est un pôle de croissance en développement dans lequel de nombreuses entreprises de différents secteurs investissent. /

P22/23. KUALA LUMPUR, MALAISIE.  
P24. LIBREVILLE, GABON.  
P25. ACTION DE MAINTENANCE SUR UN MOTEUR DE BOEING 777.

P27. LE NOUVEAU SALON BUSINESS  
D'AIR FRANCE À PARIS-CHARLES  
DE GAULLE

## Les clients changent, le Groupe aussi

### Dans le cadre du plan Transform 2015, le Groupe se réorganise en profondeur afin de mettre en œuvre,

tant chez Air France que chez KLM, une stratégie visant à être plus efficace pour mieux servir chaque client.

En conséquence, Air France a traduit ces objectifs au sein même de son organisation, avec le souci de la rendre plus simple, plus réactive et davantage centrée sur le client. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, le groupe Air France est ainsi structuré en huit activités : le long-courrier, le moyen-courrier de correspondance à Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et les escales France, HOP!, Transavia France, le cargo, l'activité industrielle et Servair.

Chacune de ces activités est responsable de la performance économique de son périmètre, notamment à travers le pilotage des coûts, du suivi et du contrôle de la réalisation de Transform 2015. Cette nouvelle organisation se veut plus réactive, plus orientée vers la satisfaction des clients et la performance économique.

### UN RÉSEAU COURT ET MOYEN- COURRIER ENTièrement REPENSÉ POUR PLUS D'EFFICACITÉ

Cette nouvelle manière de penser l'organisation autour du client se traduit par une refonte du réseau court et moyen-courrier d'Air France, appelé à gagner en compétitivité dans les années à venir. Pour cela, la Compagnie a entièrement repensé son réseau autour de trois pôles complémentaires : Air France, HOP! et Transavia France.

de joint-venture, forme la plus aboutie de partenariat commercial. Plus grande joint-venture transatlantique, elle porte sur l'exploitation en commun ainsi que sur le partage des recettes et des coûts des 250 vols transatlantiques exploités quotidiennement par Air France, KLM, Delta et Alitalia.

Dans ses autres secteurs d'activités, le Groupe applique la même stratégie. Servair, filiale d'Air France, spécialisée dans la restauration et la logistique aérienne, a ainsi signé en 2013 un partenariat stratégique avec Royal Air Maroc. Avec 120 compagnies aériennes clientes, cette filiale ne cesse de développer de nouvelles implantations à l'international. /



**JAMES HOGAN**  
président-  
directeur général  
de Etihad Airways.

Notre accord avec  
Air France-KLM  
marque une étape  
importante pour  
nos deux groupes.

Il offre d'innombrables opportunités de développer une relation commerciale sans équivalent. Il reflète les éléments clés du plan à dix ans d'Etihad Airways : se développer par croissance interne tout en nouant des partenariats de partage de codes stratégiques et en prenant des participations minoritaires dans d'autres compagnies aériennes. Il ouvre aussi pour nos clients de nombreux nouveaux marchés en Europe et met l'accent sur l'importance stratégique des partenariats commerciaux en tant que facteurs d'accélérateur de croissance pour notre réseau. /

## Les accords de partenariat : un développement gagnant-gagnant

### Air France et KLM s'associent à de nombreuses compagnies aériennes

pour développer leur réseau à travers des partenariats afin de proposer davantage de destinations et de vols à leurs clients. Les vols concernés sont effectués par l'une ou l'autre compagnie et sont vendus sous les numéros de vol des deux transporteurs aériens.

#### DES PARTENARIATS TRÈS DIVERS

Parce que le Groupe ne peut pas se développer en propre de façon rentable vers toutes les destinations, il a recours à des partenariats qui peuvent prendre diverses formes. Cette démarche est mise en œuvre notamment au sein de l'alliance aérienne SkyTeam, dont Air France et KLM font partie aux côtés de 17 autres compagnies aériennes. Avec plus de 15 500 vols quotidiens vers plus de 1 000 destinations dans

187 pays, le réseau SkyTeam offre plus de destinations et plus de correspondances à tous les clients du Groupe à partir des plus grands hubs dans le monde. De la même façon, Air France-KLM noue des accords bilatéraux avec de nombreuses compagnies afin d'étoffer l'offre de vols et de destinations pour ses clients. Le Groupe a ainsi annoncé en octobre 2012 la mise en place d'un partenariat commercial de partage de codes avec Etihad Airways, qui étend l'offre d'Air France-KLM à une quinzaine de nouvelles destinations en Asie et en Australie.

### AIR FRANCE-KLM, DELTA ET ALITALIA EXPLOITENT LA PLUS GRANDE JOINT-VENTURE TRANSATLANTIQUE

Sur l'axe transatlantique, Air France-KLM a mis en place depuis 2007 un accord

P28. HOPI, LA NOUVELLE COMPAGNIE RÉGIONALE D'AIR FRANCE

P29. ESPACE DÉTENTE TÉLÉVISION, HALL M, À PARIS-CHARLES DE GAULLE.

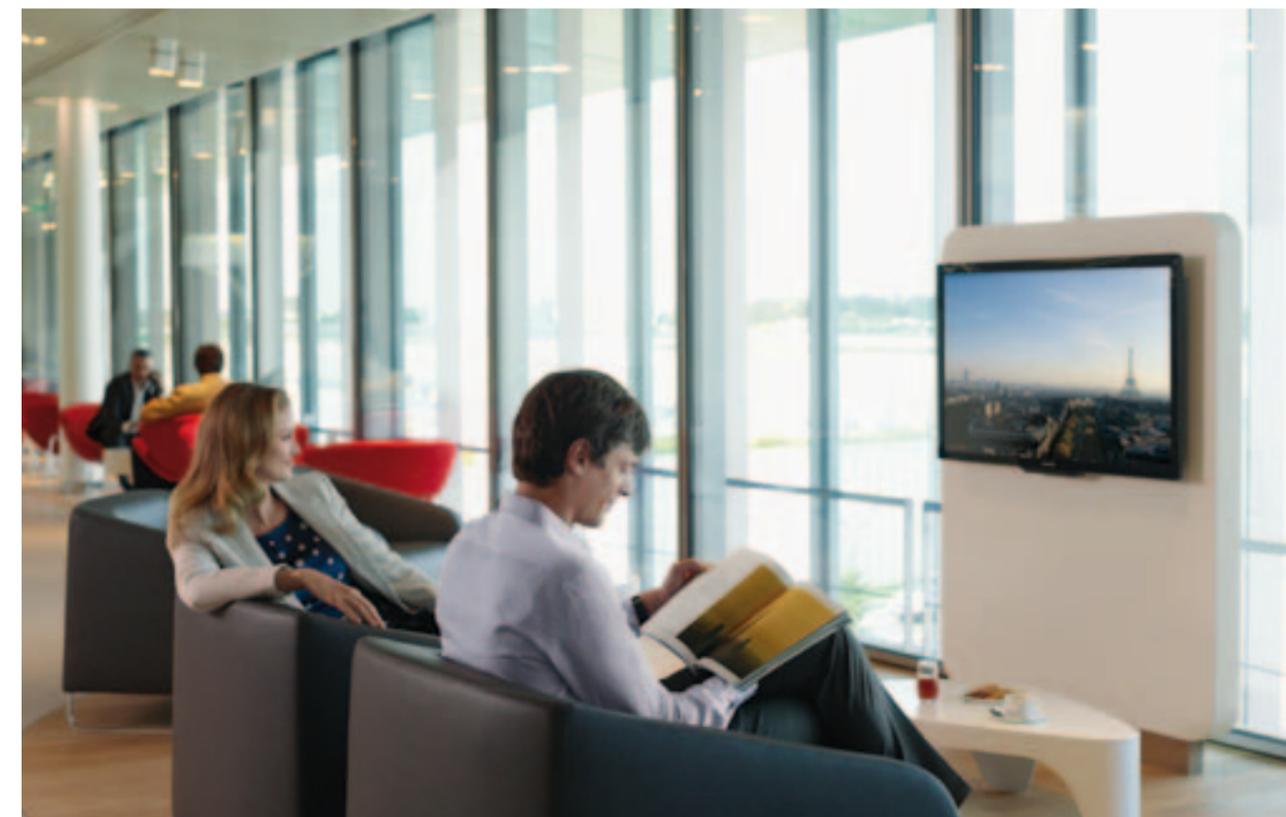
L'activité court et moyen-courrier, exploitée en moyens propres par la compagnie Air France, comprend les vols alimentant l'activité long-courrier du hub de Paris-Charles de Gaulle, les lignes à forte clientèle affaires en France et en Europe, les vols point-à-point au départ de Paris-Orly ainsi que les vols au départ des bases de Marseille, Toulouse et Nice.

Le pôle régional français, lancé en janvier 2013 sous la marque HOP!, rassemble les compagnies Regional, Brit Air et Airlinair. Celles-ci exploitent depuis le 31 mars 2013 des vols à bord d'appareils de 48 à 100 places vers le hub de Paris-Charles de Gaulle pour le compte d'Air France, ainsi que des vols point-à-point au départ de Paris-Orly et des régions vers la France et l'Europe.

Le pôle "loisirs" constitué par Transavia France exploite des vols vers des destinations européennes et du bassin méditerranéen au départ de Paris-Orly et de métropoles régionales comme Nantes ou Lyon.

À l'horizon 2015-16, Transavia France devrait exploiter 20 à 22 avions.

Ces trois pôles permettront à Air France de mettre en avant les atouts de son offre en moyens propres comme ses fréquences, son programme de fidélité et son réseau, d'optimiser l'organisation de son activité de vols régionaux et de tirer un meilleur parti de la croissance du segment d'activité "loisirs" avec Transavia France.



**AUGUSTIN DE ROMANET**  
président-directeur général  
d'Aéroports de Paris.

**Le client captif n'existe pas  
puisque nous sommes  
en concurrence directe avec  
les grands hubs européens.**

#### DES EFFORTS ACCÉLÉRÉS POUR L'ACTIVITÉ CARGO

Évoluant dans un contexte très dégradé, l'activité fret poursuit et accélère les efforts fournis depuis trois ans pour réduire ses coûts et améliorer ses recettes et sa qualité de service, notamment en déployant une nouvelle politique commerciale, en optimisant son programme et ses capacités, en adaptant ses process et son organisation. Ces éléments devront permettre à l'activité fret de contribuer de manière positive à la recette des avions moyen et long-courrier du Groupe.

Placer le client au cœur de nos attentions est essentiel afin de s'adapter à ses attentes et d'améliorer son expérience tant sur le plan commercial qu'émotionnel. Les évolutions comportementales de nos clients rendent nécessaires de s'adapter en créant de nouveaux services et en innovant. Aéroports de Paris et Air France, et donc l'ensemble de leurs salariés, ont ainsi travaillé

en étroite collaboration lors de l'élaboration de "Hub 2012". Notre portefeuille d'actions communes est riche et vivant en projets pour aller vers plus de culture du service et de la qualité. Le parcours en aéroport du passager, un des temps forts du voyage, ne doit pas être un moment d'anxiété. Le cheminement du passager doit être le plus simple possible et l'atmosphère générale rassurante, qu'il arrive, qu'il parte ou qu'il soit en correspondance. /





### L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE, UN GAGE DE COMPÉTITIVITÉ

Facteur de satisfaction des clients et gage de compétitivité du Groupe, l'efficacité opérationnelle est au cœur du plan Transform 2015. Air France et KLM mettent ainsi en œuvre de nombreuses initiatives afin de faciliter et d'améliorer le parcours des clients en aéroports.

À Paris-Charles de Gaulle, Air France a investi avec Aéroports de Paris dans le cadre d'un projet collaboratif pour renforcer à la fois la qualité de service offerte aux clients et la compétitivité de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle. Ce projet a déjà permis l'ouverture d'un nouveau satellite d'embarquement (portes M du Terminal 2E) le 28 juin 2012, qui a créé de nouvelles capacités d'accueil. À cette occasion, Air France a également inauguré le plus grand salon Business de son réseau.

La mise en service de nouveaux circuits de correspondances permet aux clients d'effectuer un parcours plus fluide et plus rapide : jusqu'à 90 % des passagers n'ont plus à repasser de contrôle de sûreté lors de leur

escale à Paris, ce qui se traduit par un gain de temps allant jusqu'à dix minutes sur le temps de correspondance.

Air France et KLM ont également pris des mesures pour raccourcir le temps de demi-tour des avions. Sur les deux plates-formes parisiennes, l'utilisation des avions va augmenter de 10 %, ce qui passe par une augmentation de la productivité des personnels et une baisse des coûts de production. À Amsterdam-Schiphol, KLM Cityhopper a réduit le temps de demi-tour de ses Embraer à 35 minutes. En permettant d'effectuer davantage de vols avec le même nombre d'avions, ces nouvelles procédures entraînent des gains de productivité et permettent d'enregistrer des recettes supplémentaires. /

CHARGEMENT D'UN AVION KLM  
À AMSTERDAM-SCHIPHOL.



BTEC Société Air France - 420 495 178 BTEC Bologny - 41 rue de Paris - 92047 Boulogne - CDG CEDEX



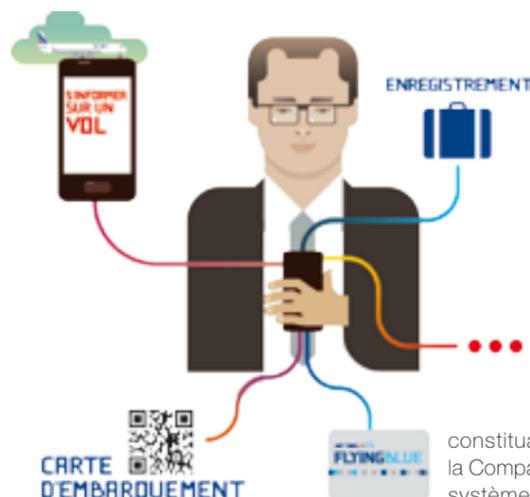
### 法国航空

携手荷兰皇家航空公司及天合联盟的合作伙伴，我们为您提供全球超过990个目的地的强大飞行网络，您的旅途从此无界。

# S'adapter aux nouvelles habitudes de voyage



PLUS D'AUTONOMIE AVEC LES SERVICES MOBILES



## Être compétitif aujourd'hui signifie plus que jamais être à l'écoute des clients.

C'est ce que renforcent Air France et KLM en développant des produits et services destinés à répondre aux nouvelles habitudes des voyageurs. Deux principes guident cette démarche : offrir plus de choix et de personnalisation à tous les clients tout en s'inscrivant dans une dynamique de montée en gamme pour se positionner au meilleur niveau.

### AIR FRANCE ET KLM ONT CONÇU DES OFFRES POUR PERMETTRE AUX PASSAGERS DE TROUVER L'OFFRE LA PLUS ADAPTÉE À LEURS BESOINS

D'une part, les deux compagnies s'adaptent à de nouvelles manières de consommer. Désormais, les clients comparent de plus en plus facilement les offres, grâce à Internet et aux technologies mobiles, et cherchent à trouver l'offre qui leur correspond parfaitement. L'achat de produits "à la carte" ressort comme une tendance de fond dans l'évolution des habitudes de consommation. Pour répondre à ces besoins, Air France et KLM ont toutes deux lancé des offres conçues pour s'adapter aux besoins des passagers. Par exemple, les clients empruntant des vols moyen-courriers peuvent désormais voyager à des tarifs plus bas, grâce à une offre simplifiée, sans bagage enregistré notamment.

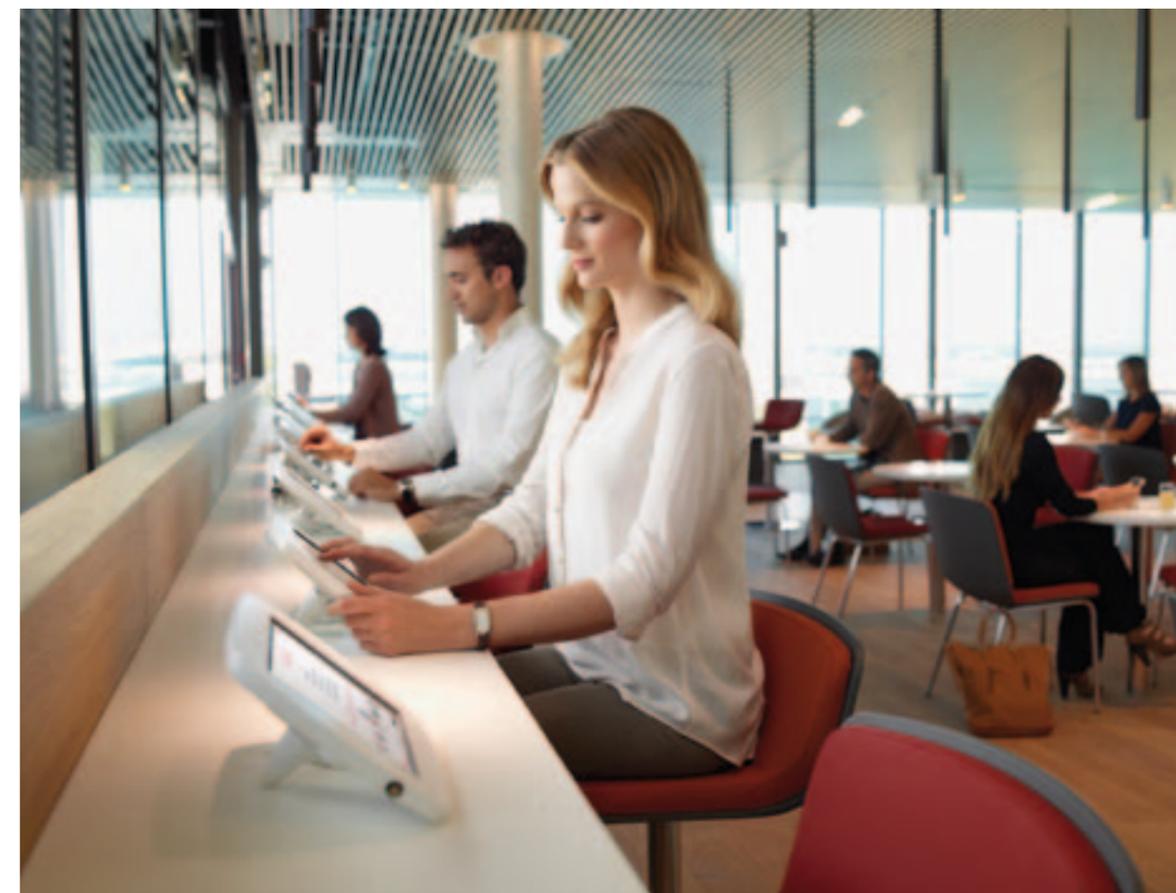
D'autre part, Air France et KLM veulent renforcer leurs services à l'attention des clients haute contribution.

À travers la restauration proposée à bord, l'espace en cabine ou les innovations développées tout au long du parcours, tout contribue à offrir toujours plus de confort et de raffinement, au sol comme en vol.

Air France a ainsi pour ambition de positionner ses cabines long-courrier La Première et Business au meilleur niveau mondial en travaillant sur toutes les composantes de l'offre. Ceci se traduira par une relation plus attentionnée et personnalisée, des prestations améliorées et des investissements dans de nouvelles cabines sur les Boeing 777 et Airbus A380 à partir de 2014. Cette ambition sera également déclinée en classe Economy,

constituant le réservoir de croissance de la Compagnie, notamment par de nouveaux systèmes de distraction à bord. En mars 2013, KLM a également présenté son nouveau siège Business, totalement plat. Il sera déployé à bord de la flotte à partir de juillet 2013.

Autre atout que le Groupe met en valeur pour alimenter ses échanges avec ses clients : le programme de fidélisation Flying Blue. Fort de ses 21 millions de membres, réunissant plus de 30 partenaires aériens (dont les membres SkyTeam) et plus de 100 partenaires non aériens, Flying Blue est un programme de fidélité d'autant plus attractif qu'il est le plus puissant d'Europe. Afin de mieux répondre aux attentes des clients, le site Internet du programme de fidélité Flying Blue, renommé flyingblue.com, a été entièrement rénové, afin d'améliorer l'information et les e-services proposés aux clients Flying Blue et de faciliter l'accueil de nouveaux membres. /



HAUT.  
TABLETTE TACTILE EN  
LIBRE-SERVICE,  
SALON BUSINESS  
AIR FRANCE,  
À PARIS-CHARLES  
DE GAULLE.

BAS.  
À BORD DE  
LA PREMIÈRE  
D'AIR FRANCE.

# Destinations en 2013

243 destinations

103 pays

Plus de 300 vols par semaine vers l'Afrique

Plus de 200 vols par semaine vers l'Asie

125 vols par semaine vers l'Amérique latine



● Destination opérée en propre par Air France, KLM ou HOP! à l'été 2013

● Hub d'Air France-KLM

Nouvelle destination du réseau en 2013

● Air France

● KLM

Toutes les destinations Transavia sur



# PENSÉ POUR VOUS

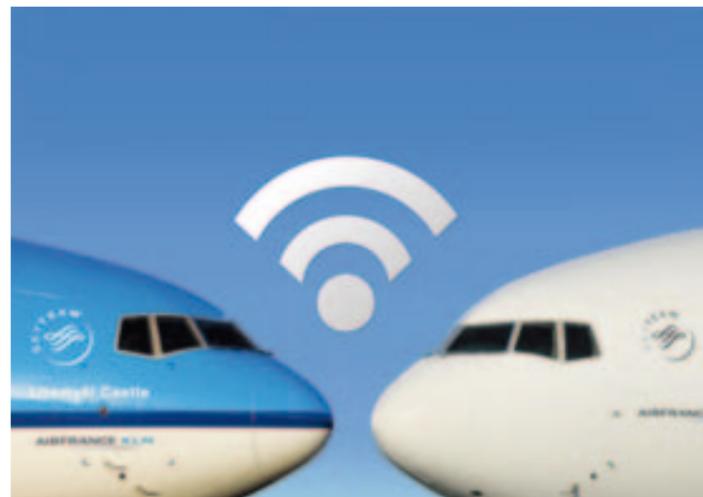
*À l'écoute des clients et de leurs nouvelles manières de voyager, Air France et KLM s'adaptent aux attentes de tous les passagers en proposant des cabines de voyage toujours plus confortables et une offre en constante évolution. Elles continuent également à surprendre leurs voyageurs grâce à des services innovants, au sol comme en vol.*

## Restez connectés à bord !



### NOUVEAUX SERVICES

Pour rendre le voyage toujours plus confortable, surfer sur Internet est désormais possible sur les vols long-courriers d'Air France et de KLM. Les deux compagnies lancent en 2013 la phase d'expérimentation de leur projet conjoint de connectivité à bord, en partenariat avec Panasonic Avionics. Cette première phase est mise en œuvre sur deux Boeing 777-300, un pour chacune des compagnies. Durant cette période, les utilisateurs peuvent se connecter à Internet pour un montant forfaitaire, quelle que soit leur classe de voyage, via leur téléphone, leur ordinateur portable ou leur tablette. Ils sont sollicités pour partager leurs remarques, attentes et suggestions et ainsi participer à l'amélioration de ces nouveaux services. Ce projet proposera à terme aux clients de rester connectés dans le monde entier à travers l'envoi de SMS ou d'e-mails, une connexion Internet et, plus tard, grâce à la transmission en direct d'émissions de télévision.



## Premium Economy : plus de confort à des prix attractifs

À bord de ses avions long-courriers, Air France propose depuis fin 2009 une cabine Premium Economy, située entre les cabines Business et Economy. Cette cabine propose aux clients confort, calme, ainsi qu'un espace privatif apporté par la coque fixe du siège, qui offre 40 % de place supplémentaire par rapport à un siège de la cabine Economy. Depuis juin 2012, un service à bord différencié est proposé, avec un menu amélioré, des entrées et des desserts inspirés de la cabine Business et une offre de chocolats fins. La cabine Premium Economy a su séduire une clientèle à la fois affaires et loisirs et s'imposer comme un produit attractif qui complète parfaitement l'offre d'Air France. La qualité du service, au sol comme en vol, avec des attentions issues de la classe Business, contribue largement à ce succès.



La montée en puissance de cette cabine dans l'industrie aérienne ne se dément pas ; en trois ans, notre cabine Premium Economy a atteint ses objectifs et a réellement trouvé son public.



**EUGÉNIE AUDEBERT**  
Chef de produit Premium Economy Air France.



## Les réseaux sociaux, acteurs majeurs de la relation client

Les deux compagnies renforcent les contacts directs avec leurs clients en répondant 7j /7 sur Facebook et Twitter aux questions relatives à leur voyage. KLM répond aux internautes 24h/24 en sept langues, Air France assure aujourd'hui un service en cinq langues. Les passagers peuvent ainsi sélectionner leur siège, modifier ou annuler une réservation, ou encore demander l'heure de départ de leur vol par ce biais. Les compagnies mettent tout en œuvre pour répondre dans l'heure à la question posée et trouvent une solution dans les 24h. Par ailleurs, Air France s'est vu attribuer par le site de référence et d'analyse socialbakers.com, la première place en France en tant qu'entreprise la plus à l'écoute des sollicitations des clients et utilisateurs, et la plus à même d'apporter des réponses sur les réseaux sociaux. Aujourd'hui, plus de 5 millions d'internautes suivent Air France et KLM sur Facebook et Twitter.



Communiquer ainsi avec les clients, c'est un chemin vers la créativité et l'innovation dans le service, vers la personnalisation, c'est assimiler les tendances du monde.

**EMMANUELLE SIDEM**  
Présidente de ConnexConsulting



Faire découvrir mes nouvelles créations culinaires à bord d'un vol Air France fut un moment hors du temps tout à fait exceptionnel.

**MICHEL ROTH**  
Chef étoilé français.



## Une offre gastronomique haut de gamme

### À BORD, DES CHEFS ÉTOILÉS

À bord de la classe Business d'Air France et World Business Class de KLM, deux grands chefs étoilés proposent leurs créations culinaires.

Sur les vols long-courriers, les compagnies offrent ainsi aux clients le meilleur de la gastronomie française et néerlandaise. Le chef international Richard Ekkebus propose ainsi depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2012 des plats raffinés et audacieux inspirés de son travail d'excellence dans son grand restaurant de Hong Kong.

À l'occasion du lancement, le 1<sup>er</sup> février 2013, des nouveaux plats signés par le chef étoilé Michel Roth, celui-ci a fait découvrir aux clients Business d'Air France ses créations en avant-première, sur un vol à destination de Montréal. Les passagers ont pu déguster du veau mijoté à la verveine, des canettes laquées aux poivres rares et miel d'agrumes ou encore un duo de crevettes et supions.

Air France compte ainsi surprendre sa clientèle et conforter son rôle d'ambassadeur de la gastronomie et du savoir-vivre à la française.

### CHOISISSEZ VOTRE MENU "À LA CARTE"

Disponibles en classe économique, des menus "À la Carte" sont proposés par Air France et KLM en complément de l'offre gratuite toujours incluse dans le prix du billet. Ces menus offrent une escapade au cœur d'une gastronomie variée et internationale sur les vols long-courriers. Les clients peuvent par exemple réserver un repas "Tradition" spécialement imaginé par la célèbre maison Lenôtre sur [airfrance.fr](http://airfrance.fr) ou encore un repas indonésien sur [klm.com](http://klm.com), dès l'achat de leur billet et jusqu'à la veille de leur départ.

### Un nouveau siège totalement inclinable en cabine World Business Class de KLM



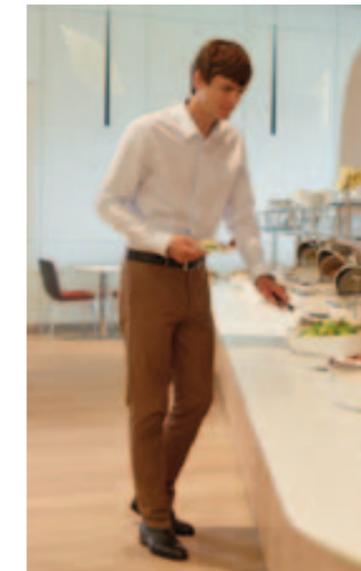
En mars 2013, KLM a dévoilé sa nouvelle cabine World Business Class, qui présente plus de confort et d'intimité pour chaque client. La compagnie propose désormais un siège "full-flat" totalement inclinable, se transformant en véritable lit pendant le vol. Les nombreux rangements disponibles, le design enveloppant des sièges ainsi que leur positionnement en cabine donnent une impression de bien-être et d'espace, accentuée par une atmosphère revisitée par la designer néerlandaise Hella Jongerius. Cette cabine sera installée progressivement sur la flotte long-courrier de KLM dès juillet 2013. Les Boeing 747-400 seront les premiers équipés et verront le nombre de leurs sièges réduit de 42 à 35 pour offrir plus d'espace à chaque passager. KLM poursuit ainsi ses investissements pour répondre aux attentes des clients et leur proposer un produit d'exception à bord, en constante amélioration.

## Le plus grand salon Business d'Air France à Paris-Charles de Gaulle

Ce salon Business à Paris-Charles de Gaulle est idéal pour se reposer, c'est un atout essentiel. Grâce à ce lieu, je peux rester connecté en Europe avec l'Asie et l'Amérique du Sud. Cela me fait gagner un temps précieux.



**JUAN PABLO CAVELLIER**  
Président du "Sustainable Food Pavilion" (SFP) pour l'Exposition Universelle Milan 2015.



Depuis l'été 2012, Air France accueille ses clients Business dans le plus grand salon de son réseau, situé dans le nouveau satellite d'embarquement Hall M du Terminal 2E à Paris-Charles de Gaulle. Conçu par le designer Noé Duchaufour-Lawrance, cet espace offre plus de 3 000 m<sup>2</sup> dédiés au bien-être, permettant aux passagers de profiter pleinement du temps dont ils disposent avant un vol ou pendant leur correspondance. Dans ce lieu de tranquillité, une offre de restauration chaude vient compléter les collations froides et les boissons déjà offertes dans tous les salons Air France. Un accès Wi-Fi, des tablettes tactiles et des ordinateurs en libre-service permettent de travailler au calme tandis qu'un espace de soins et massages Clarins invite gratuitement à se relaxer et à se détendre avant son vol. Les clients ont également la possibilité de se rafraîchir et de prendre une douche.



# Engagés

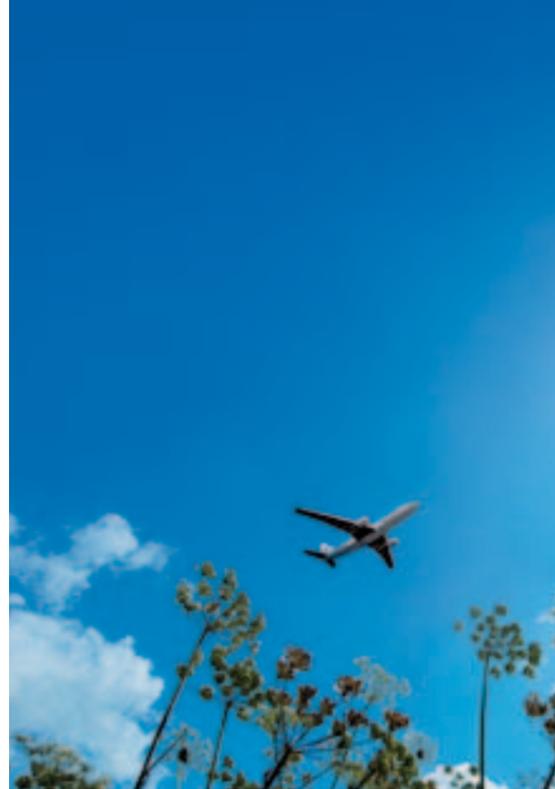
## L'INNOVATION AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

**En 2012, Air France-KLM est classé leader du secteur "Transport et loisirs" par le Dow Jones Sustainability Index (DJSI), une distinction qui consacre les 19 entreprises les plus responsables au monde, chacune dans leur secteur d'activité.**

Air France-KLM a pour ambition d'être une référence en matière de responsabilité sociétale d'entreprise et entend maintenir sa position de leader au sein du transport aérien.

Le Groupe place ainsi la responsabilité sociétale d'entreprise au cœur de sa stratégie et se mobilise sur quatre enjeux principaux : maîtriser ses impacts environnementaux, proposer à ses clients des produits innovants et un service de qualité, mettre en œuvre une politique sociale responsable et apporter une contribution aux territoires où le Groupe est implanté.

Cet engagement est reconnu par le DJSI, principal indice international évaluant les sociétés sur leurs performances en termes de développement durable. Leader des compagnies aériennes pour la huitième année consécutive, le Groupe se place également en tête du secteur élargi "Transports et loisirs". Le classement DJSI est réalisé sur la base de l'évaluation de l'agence de notation RobecoSAM, qui évalue les sociétés sur leurs performances économiques, environnementales et sociétales.



**DANIEL WILD**  
Directeur de la Recherche  
RobecoSAM

**Les entreprises les plus responsables sont celles qui réussiront le mieux à long terme.**

« Pour chacun des thèmes du développement durable, nous cherchons à identifier les meilleures pratiques et nous encourageons les entreprises à améliorer leurs performances.

En dépit d'une pression économique de plus en plus forte, Air France-KLM enregistre des performances exceptionnelles sur les critères spécifiques au secteur aérien.

Il a joué un rôle prépondérant dans la prise en compte du développement durable au sein de l'industrie du transport aérien, notamment en favorisant la production de biocarburants durables de nouvelle génération, en définissant des procédures d'optimisation des vols et en soutenant la mise en œuvre de nouvelles réglementations visant à assurer le développement de l'aviation européenne. /

### Air France-KLM concrétise son engagement d'entreprise responsable dans l'innovation et le développement des produits et services offerts aux clients.

Le Groupe investit et mise sur sa capacité à innover pour toujours mieux servir ses clients et poursuivre l'intégration du développement durable dans ses produits et services. La démarche s'appuie sur l'écoute des clients, l'intégration de critères environnementaux et sociétaux dans la sélection des fournisseurs, afin de les associer à la prise en compte des enjeux du développement durable tout au long de la chaîne de service. De l'éco-conception des produits au développement d'une restauration responsable à bord, l'engagement de tous est nécessaire pour réduire l'impact environnemental du service à bord tout en améliorant la qualité des prestations. Parmi les initiatives innovantes engagées en 2012, Air France et KLM organisent la collecte des uniformes usagés. Les vêtements récupérés sont ensuite recyclés et transformés en fibre isolante et en étiquettes bagages dans des usines de recyclage spécialisées. De même, Air France recycle 80 % des articles utilisés pour le service à bord, comme les plateaux-repas dont le plastique est réutilisé dans la fabrication des couverts.



### Un marché d'avenir pour les vols au biocarburant

KLM propose aux entreprises depuis 2013 de devenir partenaires du programme BioFuel et de réaliser des voyages sur des vols approvisionnés en biocarburant. KLM exploite en effet des vols réguliers au biocarburant entre Amsterdam et New York depuis le 8 mars 2013. Accenture, Nike ou Philips ont participé au lancement du projet. Ce type de partenariat commercial responsable est une première pour une compagnie aérienne. À travers cette initiative, KLM entend montrer qu'il existe un réel marché des vols aux biocarburants dans le transport aérien et inscrire le développement de cette technologie dans le long-terme.



### Quand l'écoconception s'invite à bord

Depuis mai 2012, Air France propose en cabine Economy de ses vols long-courriers de nouveaux casques audio, offrant une meilleure qualité d'écoute et une réduction sensible du bruit ambiant. Une approche environnementale et sociétale a été adoptée dès leur conception. Réutilisables, ils sont récupérés, nettoyés et reconditionnés par une entreprise du secteur adapté proche de Paris-Charles de Gaulle. Bilan de cette opération : un meilleur service pour le client, la création de 50 emplois pour des travailleurs handicapés et une réduction de 400 tonnes de déchets par an.

## 20 ANS D' ACTIONS AU SERVICE DE L' ENFANCE

Depuis sa création en 1992, la Fondation d'entreprise Air France a pour vocation de soutenir des projets en faveur des enfants et des jeunes malades, handicapés ou en grande difficulté, en France et dans les pays où la Compagnie est présente.

### En chiffres

861 projets soutenus par la Fondation : 630 concernant les enfants en difficulté et 231, les enfants malades ou handicapés. La Fondation apporte son soutien à de nombreuses associations et organisations non gouvernementales grâce à des aides financières, techniques et humaines. Pour certains projets, elle agit en partenariat avec d'autres fondations, mais également avec des institutions publiques et des organisations internationales.



**"Aïna, Enfance et Avenir"**  
soutenu par la Fondation Air France

Cette association œuvre à Madagascar pour offrir aux enfants en situation de rue un toit, une alimentation équilibrée, des soins et une écoute. Lors de la journée de la femme du 8 mars 2013, Valérie Loëvenbruck, commandant de bord et membre des Amis de la Fondation, a pris l'initiative d'organiser un équipage totalement féminin pour se rendre à Madagascar. Sur place, l'objectif était d'aller à la rencontre d'"Aïna, Enfance et Avenir", ainsi que "SOS villages d'enfants". La Fondation finance ces deux associations et a ainsi pu offrir aux enfants des jouets éducatifs ainsi que du matériel scolaire.

### Le réseau des Amis de la Fondation

L'implication des salariés d'Air France au sein de la Compagnie a permis la création en 2004 d'un réseau des Amis de la Fondation. Ce réseau actif de 2 100 salariés est un relais essentiel de communication de l'action de la Fondation auprès du personnel de la Compagnie. Chacun des membres s'engage de façon bénévole en faveur d'associations partenaires ou lors d'événements et manifestations organisés par la Fondation. Cette adhésion aux nombreux projets soutenus est aujourd'hui un véritable vecteur de cohésion sociale au sein d'Air France.



**CÉCILE VIC**  
Déléguée générale  
de la Fondation Air France

La Fondation Air France permet aux enfants en situation de précarité de se reconstruire, d'accéder à l'éducation, et ainsi de retrouver des perspectives d'avenir. Elle s'est adaptée au fil du temps à l'évolution du secteur humanitaire ainsi qu'à ses besoins et problématiques. La Fondation a su se professionnaliser pour nous permettre de mieux sélectionner les projets présentés par nos partenaires associatifs. La France représente chaque année près de 25% du budget global consacré par la Fondation aux financements de projets. /

### Le Prix Fondation Air France

Le Prix Fondation Air France a été créé en 2009 pour honorer des femmes et des hommes qui œuvrent auprès des enfants et jeunes malades, handicapés ou en grande difficulté. En 2012, à l'occasion de ses vingt ans d'engagement au service de l'enfance, la Fondation a remis son prix à **Nathaly Charbonnier Andriananteina et Isabelle Boursier, les deux fondatrices de l'association "Aïna, Enfance et Avenir", pour les remercier de leur combat en faveur des enfants en danger de Madagascar.**



La Fondation Air France soutient notamment l'association française **"Vaincre l'Autisme", pour améliorer le bien-être des enfants malades.**

De nombreux projets soutenus par la Fondation visent un meilleur accès à une scolarité normale pour les enfants en difficulté. Pour la Fondation, cela implique également d'aider les associations qui favorisent l'accès à la culture. Elle a ainsi tissé un vaste réseau de partenaires sur le terrain pour agir sur tous les territoires et ainsi éduquer, sensibiliser et éveiller les enfants aux arts et à la culture.



**"KLM Takes Care", une nouvelle plate-forme lancée en 2012 pour rassembler les initiatives prises en termes d'engagement et de développement durable.**

En juin 2012, KLM regroupe ses nombreuses initiatives en termes de responsabilité sociale sous une même bannière, afin d'en accroître la visibilité. On retrouve ainsi le logo "KLM Takes Care" sur les menus distribués à bord, pour indiquer clairement que les produits servis sont issus du développement durable, tout comme sur les véhicules de piste alimentés à l'électricité. Pour aller plus loin, KLM a lancé une nouvelle plate-forme interactive : [www.klmtakescare.com](http://www.klmtakescare.com). Ce site Internet regroupe toute l'actualité de la Compagnie en matière de responsabilité sociale d'entreprise et permet aux internautes d'échanger et de dialoguer directement avec KLM sur ce sujet.



We're on a journey to sustainability

At KLM, we're always on the hunt for new insights and opportunities to strengthen our sustainable efforts. We believe that if we keep persevering, we can make a difference. Read all about our journey to sustainability and feel free to add your thoughts on [klmtakescare.com](https://klmtakescare.com)



# Les cahiers de la gouvernance

# Le comité exécutif

## DU GROUPE

au 31 mars 2013

**Philippe Calavia,**  
directeur général  
adjoint Finance  
Air France-KLM

**Pieter Bootsma,**  
directeur général  
adjoint Marketing,  
Revenue Management  
et Réseaux  
Air France-KLM

**Jean-Christophe Lalanne,**  
directeur général adjoint  
Systèmes d'information  
Air France-KLM

**Christian Boireau,**  
directeur général adjoint  
Commercial France  
Air France-KLM

**Franck Turner,**  
directeur général adjoint  
Stratégie et Commercial  
Engineering et Maintenance  
Air France-KLM

**Wim Kooijman,**  
directeur général adjoint  
Développement du management  
Air France-KLM

**Bertrand Lebel,**  
secrétaire du Comité exécutif  
en charge de la Planification  
stratégique  
Air France-KLM



**Leo van Wijk,**  
vice-président du Conseil  
d'administration et  
directeur général délégué  
Air France-KLM

**Peter Hartman,**  
président du Directoire KLM

**Alexandre de Juniac,**  
président-directeur général  
Air France

**Jean-Cyril Spinetta,**  
président-directeur général  
Air France-KLM

**Frédéric Gagey,**  
directeur général adjoint Flotte  
et Achats Air France-KLM  
et directeur général délégué  
Finance Air France

**Camiel Eurlings,**  
directeur général adjoint  
Air France-KLM Cargo  
et directeur général  
délégué KLM

**Alain Bassil,**  
directeur général délégué  
Opérations Air France

**Erik Varwijk,**  
directeur général  
délégué KLM

**Patrick Alexandre,**  
directeur général adjoint  
Commercial international et  
Pays-Bas Air France-KLM

**Pieter Elbers,**  
directeur général délégué  
KLM et directeur général  
Opérations KLM

# LE GROUPE AIR FRANCE-KLM À L'ÉCOUTE DE SES *actionnaires*

Le groupe Air France-KLM s'engage depuis plusieurs années dans une démarche volontariste visant à mieux associer et faire participer ses actionnaires à sa gouvernance d'entreprise.

## LE CLUB DES ACTIONNAIRES

Il ouvre l'accès à toute l'information générale et financière de l'entreprise et offre de nombreuses opportunités de rencontre et d'échange. Fort de près de 6 000 membres, ce club est ouvert à tout actionnaire d'Air France-KLM détenant au moins 50 titres au porteur ou au nominatif. Les adhérents sont conviés aux présentations de l'entreprise en régions et peuvent participer aux visites de sites. En 2012, ils ont ainsi pu, par exemple, découvrir les coulisses du hub de Paris-Charles de Gaulle.

**Si vous détenez plus de 50 actions**, vous pouvez dès maintenant devenir membre du club des actionnaires Air France-KLM, en envoyant un relevé de titres attestant que vous détenez au moins 50 actions à : [mail.actionnaires@airfranceklm.com](mailto:mail.actionnaires@airfranceklm.com) ou à l'adresse : Air France-KLM - Relations Actionnaires, Roissy-Charles de Gaulle / Immeuble Altai, Service AFKL-FI, 10-14 rue de Rome, 93290 Tremblay-en-France.

## LE COMITÉ DES ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

Au 31 décembre 2012, ce Comité est composé de 12 membres :

**René Chateaufort**  
Maçon

**Michel Martin**  
Juriste

**Laurent Dap**  
Profession Libérale

**Philippe Millet**  
Chef d'entreprise

**Jean-Louis Dervin**  
Ingénieur

**Arnaud Moustié**  
Fonctionnaire

**Michel Guerillot**  
Consultant

**Huguette Rolet**  
Retraitée

**Gilbert Le Dain**  
Retraité

**Christian Samson**  
Designer

**Fabrice Lelong**  
Comptable

**Anne Somborn**  
Retraitée

## LES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS

À l'occasion des résultats semestriels et annuels, les dirigeants du Groupe vont à la rencontre des investisseurs institutionnels lors de road shows en Europe et aux États-Unis. Ils participent également à des réunions et à des conférences internationales sur le transport aérien.

Le service des Relations investisseurs est l'interlocuteur permanent des analystes financiers et des investisseurs institutionnels. Il prévoit ainsi des conférences téléphoniques et des réunions d'informations qui leur sont dédiées.



DES MOYENS DE  
COMMUNICATION  
DÉDIÉS AUX  
ACTIONNAIRES



**ARNAUD MOUSTIÉ**  
Membre du Comité  
des Actionnaires Individuels

**Le Groupe multiplie les initiatives pour communiquer avec ses actionnaires et les faire participer à sa stratégie.**

En plus d'un site Internet dédié qui propose un contenu très riche et interactif ainsi qu'une lettre d'information trimestrielle, un service dédié aux actionnaires individuels est spécialement chargé de répondre à leurs questions. Par ailleurs, Air France-KLM dispose d'un Comité des Actionnaires Individuels (CAI) dont je suis aujourd'hui l'un des membres. Nous sommes douze, venant d'horizons très divers et nous représentons tous les actionnaires individuels auprès des instances dirigeantes du Groupe. Notre but est de faire

remonter les attentes des actionnaires individuels, notamment en matière de communication financière. Nous nous chargeons également de transmettre leurs interrogations, suggestions ou demandes à l'occasion des réunions du Comité mais aussi de l'Assemblée générale annuelle à laquelle tous peuvent participer. C'est "le" moment de la démocratie en entreprise, la possibilité de pouvoir s'exprimer directement, de rencontrer et interroger les instances dirigeantes du Groupe. Un événement à ne pas manquer ! //

## Les services en ligne :

[www.airfranceklm-finance.com](http://www.airfranceklm-finance.com) et [www.airfranceklm-finance.mobi](http://www.airfranceklm-finance.mobi), documentation en ligne, agenda, alertes e-mail, [mail.actionnaires@airfranceklm.com](mailto:mail.actionnaires@airfranceklm.com) ; le service dédié aux relations avec les actionnaires pour toute question et demande d'envoi de publications.



**Action'Air**  
la lettre d'information trimestrielle du Groupe

## Réunions en région :

l'occasion de présenter la stratégie du Groupe, ses résultats et les problématiques du secteur. En 2012, elles ont eu lieu à Lille, Bordeaux et Nice.



**Le Club des actionnaires**, près de 6 000 membres pour entretenir un dialogue constructif et régulier avec le Groupe.

**L'Assemblée générale**, le grand rassemblement annuel des actionnaires.



**Le Comité des Actionnaires Individuels :** faire entendre la voix de chaque actionnaire.

Contact : <http://www.airfranceklm-finance.com>

## LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 MARS 2013

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Au 31 mars 2013, le Conseil d'administration comprenait 15 membres dont 12 administrateurs nommés par l'Assemblée (dont deux représentants des salariés actionnaires) et trois représentants de l'État nommés par arrêté.

### Jean-Cyril Spinetta

Président-directeur général d'Air France-KLM

### Leo van Wijk

Directeur général délégué et vice-président du Conseil d'administration d'Air France-KLM

### Maryse Aulagnon

Président-directeur général d'Affine

### Patricia Barbizet

Directeur général et administrateur d'Artémis

### Régine Brehier

Directrice des Affaires Maritimes - Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie

### Jean-Dominique Comolli

Administrateur civil honoraire

### Jean-François Dehecq

Président d'honneur de Sanofi-Aventis

### Jean-Marc Espalioux

Directeur général et associé de Montefiore Investment

### Peter Hartman

Président du Directoire de KLM

### Jaap de Hoop Scheffer

Titulaire de la Chaire "Kooijmans" pour la Justice, la Paix et la Sécurité, Université de Leyde (Pays-Bas)

### Alexandre de Juniac

Président-directeur général d'Air France

### Cornelis J. A. van Lede

Président du Conseil de surveillance de Heineken

### Solenne Lepage

Sous-directrice "Transports et Audiovisuel" à l'Agence des Participations de l'État - Ministère de l'Économie et des Finances

### Christian Magne

Représentant les salariés personnels au sol et navigant commercial actionnaires, cadre financier

### Bernard Pédamon

Représentant les pilotes de ligne actionnaires, Commandant de bord Boeing 777

# États financiers

## CONSOLIDÉS SIMPLIFIÉS

### Bilan consolidé

#### ACTIF

En millions d'euros

31/12/2012 31/12/2011

Goodwill	252	426
Immobilisations incorporelles	842	774
Immobilisations aéronautiques	10 048	10 689
Autres immobilisations corporelles	1 932	2 055
Titres mis en équivalence	383	422
Actifs de pension	3 470	3 217
Autres actifs financiers	1 665	2 015
Impôts différés	1 151	1 143
Autres débiteurs	152	168
<b>ACTIF NON COURANT</b>	<b>19 895</b>	<b>20 909</b>
Actifs détenus en vue de la vente	7	10
Autres actifs financiers	933	751
Stocks et en-cours	521	585
Créances clients	1 859	1 774
Créances d'impôt société	11	10
Autres débiteurs	828	995
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 420	2 283
<b>ACTIF COURANT</b>	<b>7 579</b>	<b>6 408</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>27 474</b>	<b>27 317</b>

#### PASSIF ET CAPITAUX PROPRES

En millions d'euros

31/12/2012 31/12/2011

Capital	300	300
Primes d'émission et de fusion	2 971	2 971
Actions d'auto-contrôle	(85)	(89)
Réserves et résultat	1 738	2 858
<b>CAPITAUX PROPRES (PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE)</b>	<b>4 924</b>	<b>6 040</b>
Participations ne donnant pas le contrôle	56	54
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>4 980</b>	<b>6 094</b>
Provisions et avantages du personnel	2 287	2 061
Dettes financières	9 565	9 228
Impôts différés	431	466
Autres créditeurs	384	321
<b>PASSIF NON COURANT</b>	<b>12 667</b>	<b>12 076</b>
Provisions	555	156
Dettes financières	1 434	1 174
Dettes fournisseurs	2 219	2 599
Titres de transport émis et non utilisés	2 115	1 885
Programme de fidélisation	770	784
Dettes d'impôt société	3	6
Autres créditeurs	2 474	2 386
Concours bancaires	257	157
<b>PASSIF COURANT</b>	<b>9 827</b>	<b>9 147</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>22 494</b>	<b>21 223</b>
<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>	<b>27 474</b>	<b>27 317</b>

## Compte de résultat

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

	2012	2011
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>25 633</b>	<b>24 363</b>
Autres produits de l'activité	16	39
<b>Charges externes</b>	<b>(16 432)</b>	<b>(15 517)</b>
Carburant avions	(7 328)	(6 438)
Affrètements aéronautiques	(556)	(571)
Locations opérationnelles	(957)	(848)
Redevances aéronautiques	(1 862)	(1 818)
Commissariat	(595)	(577)
Achats de prestations en escale	(1 389)	(1 342)
Achat et conso-entretien aéronautiques	(1 151)	(1 172)
Frais commerciaux et de distribution	(876)	(847)
Autres frais	(1 718)	(1 904)
Frais de personnel	(7 660)	(7 460)
Impôts et taxes	(184)	(191)
Amortissements	(1 591)	(1 642)
Provisions	(157)	(55)
Autres produits et charges	75	110
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>(300)</b>	<b>(353)</b>
Cessions de matériel aéronautique	7	16
Cessions de filiales et participations	97	1
Autres produits et charges non récurrents	(684)	(144)
<b>RÉSULTAT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>	<b>(880)</b>	<b>(480)</b>
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>(353)</b>	<b>(371)</b>
Produits de la trésorerie	83	92
Coût de l'endettement financier brut	(436)	(463)
Résultat de change	62	(116)
Variation de juste valeur des actifs et passifs financiers	62	(66)
Autres produits et charges financiers	15	2
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔTS DES ENTREPRISES INTÉGRÉES</b>	<b>(1 094)</b>	<b>(1 031)</b>
Impôts sur les résultats	(27)	245
<b>RÉSULTAT NET DES ENTREPRISES INTÉGRÉES</b>	<b>(1 121)</b>	<b>(786)</b>
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	(66)	(19)
<b>RÉSULTAT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>	<b>(1 187)</b>	<b>(805)</b>
Résultat net des activités abandonnées	-	-
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>(1 187)</b>	<b>(805)</b>
Intérêts minoritaires	(5)	(4)
<b>RÉSULTAT NET - PART DU GROUPE</b>	<b>(1 192)</b>	<b>(809)</b>

## Tableau des flux de trésorerie consolidé

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

	2012	2011
Résultat net - part du Groupe	(1 192)	(809)
Participations ne donnant pas le contrôle	5	4
Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation	1 748	1 697
Dotations nettes aux provisions financières	(15)	(2)
Résultat sur cessions d'actifs corporels et incorporels	(24)	(6)
Résultat sur cessions de filiales et participations	-	(2)
Gain sur opération WAM (ex Amadeus)	(97)	-
Résultats non monétaires sur instruments financiers	(86)	(8)
Écart de change non réalisé	(94)	95
Résultats des sociétés mises en équivalence	66	19
Impôts différés	(14)	(266)
Autres éléments non monétaires	505	(369)
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>802</b>	<b>353</b>
(Augmentation) / diminution des stocks	65	15
(Augmentation) / diminution des créances clients	(140)	(49)
Augmentation / (diminution) des dettes fournisseurs	(307)	690
Variation des autres débiteurs et créditeurs	431	(75)
<b>FLUX NET DE TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION</b>	<b>851</b>	<b>934</b>
Prise de contrôle de filiales et participations	(39)	(30)
Investissements corporels et incorporels	(1 472)	(2 433)
Trésorerie nette reçue sur opération WAM (ex Amadeus)	466	-
Cessions de filiales et participations	1	-
Produits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	745	1 168
Dividendes reçus	24	28
Diminution (augmentation) nette des placements entre 3 mois et 1 an	30	(562)
<b>FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENTS</b>	<b>(245)</b>	<b>(1 829)</b>
Augmentation de capital	-	6
Achat de participations minoritaires, de parts dans les sociétés non contrôlées	-	(21)
Cession de participations sans perte de contrôle, de parts dans les sociétés non contrôlées	7	2
Émission de nouveaux emprunts	1 780	1 414
Remboursement d'emprunts	(847)	(990)
Remboursements de dettes résultant de contrats de location-financement	(514)	(838)
Nouveaux prêts	(90)	(145)
Remboursement des prêts	100	265
Dividendes distribués	(2)	(4)
<b>FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>	<b>434</b>	<b>(311)</b>
<b>EFFET DES VARIATIONS DE CHANGE SUR LA TRÉSORERIE, ÉQUIVALENT DE TRÉSORERIE ET LES CONCOURS BANCAIRES COURANTS</b>	<b>(3)</b>	<b>(19)</b>
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>1 037</b>	<b>(1 225)</b>
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à l'ouverture	2 126	3 351
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à la clôture	3 163	2 126

## Flashez ce code...

... et retrouvez sur [www.airfranceklm.com](http://www.airfranceklm.com), le rapport annuel, le rapport développement durable et le document de référence, tous les chiffres clés, l'actualité du Groupe ainsi que la carte du réseau et la flotte interactive.



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

### Contributeurs

**Rapport annuel 2012  
d'Air France-KLM**  
réalisé par la direction de l'Information  
et des Contenus d'Air France

Conception et réalisation :  Harrison & Wolf

**Crédits photos :** photothèque Air France-KLM,  
Kuala Lumpur © Romain Ricard, Libreville © Antoine  
Fréchin, Hella Jongerius © Marcus Gaab,

matière © 123rf.com\_Peshkova,  
Montevideo © Spectral-Design/Fotolia.com

**Illustrations :** © José Lozano.

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

Le rapport annuel, le document  
de référence et le rapport  
développement durable 2012  
d'Air France-KLM sont disponibles  
sur le site Internet  
[www.airfranceklm.com](http://www.airfranceklm.com)



## In World Business Class we'll tune into your rhythm

You may cross one or more time zones during your journey. Whatever rhythm your body and mind are in, we accommodate our service to your sense of time. When do you want to sleep? When and what do you want to eat from our menu? Other wishes? We'll get it just right for you. Visit [klm.com](http://klm.com) for more information.



Journeys of Inspiration

**AIRFRANCE KLM**

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