



# Réunion d'information

---

# Air France-KLM : un modèle économique pérenne

---

..... Une stratégie fondée  
sur des atouts majeurs...

...mais une structure de coûts inadaptée  
à l'évolution de l'environnement .....



Transform 2015

# Plan Transform 2015 : objectifs à fin 2014

Réduction de la dette nette **2 mds€**

Baisse du coût unitaire\* **10%**

Croissance limitée  
des capacités



Révision à la baisse  
des investissements



Mesures d'économies

Renégociation des  
accords collectifs



Restructuration du  
moyen-courrier



Redressement du cargo

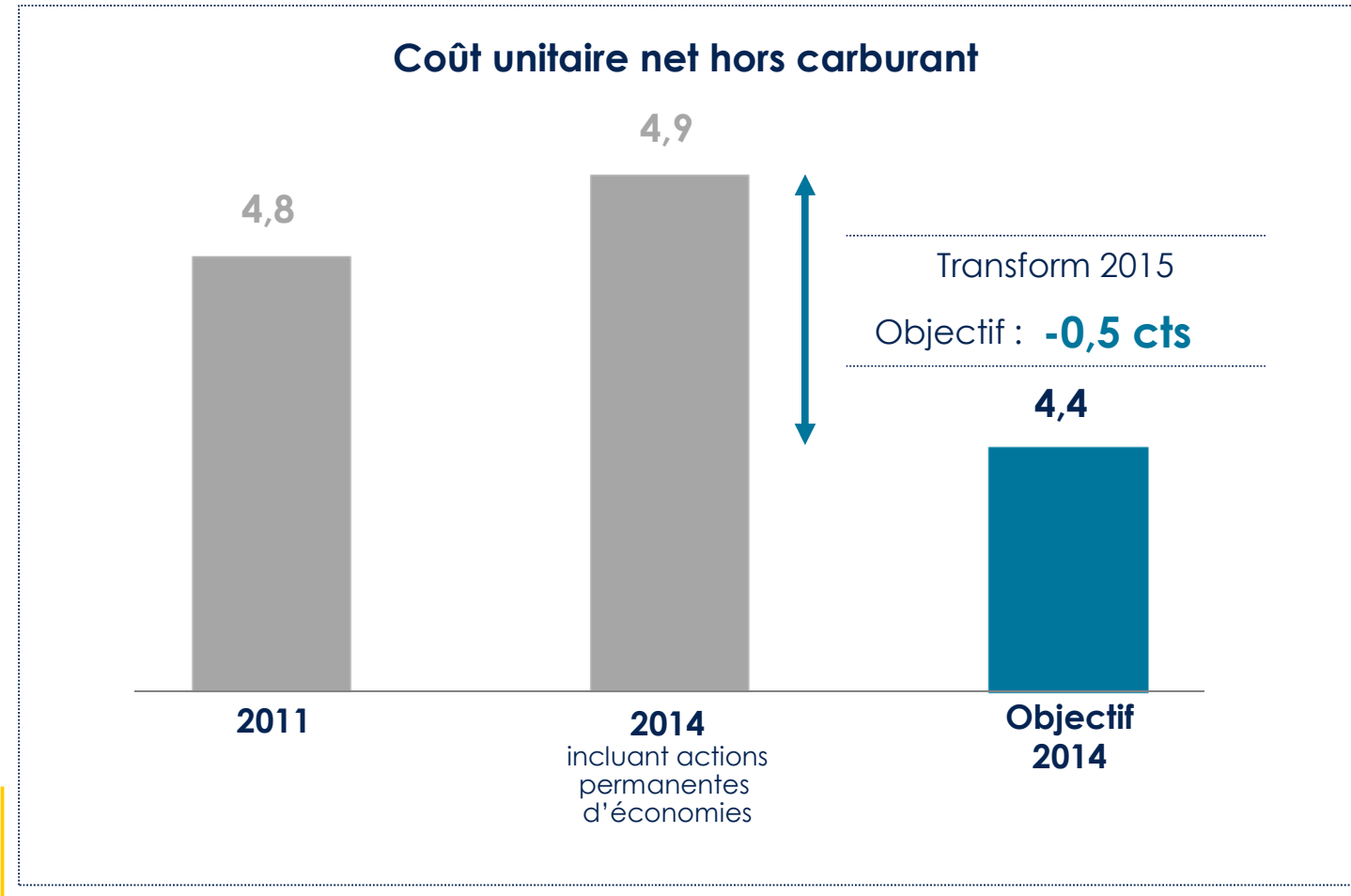


Long-courrier et maintenance  
amélioration de la rentabilité

\* Coût unitaire à l'ESKO hors carburant

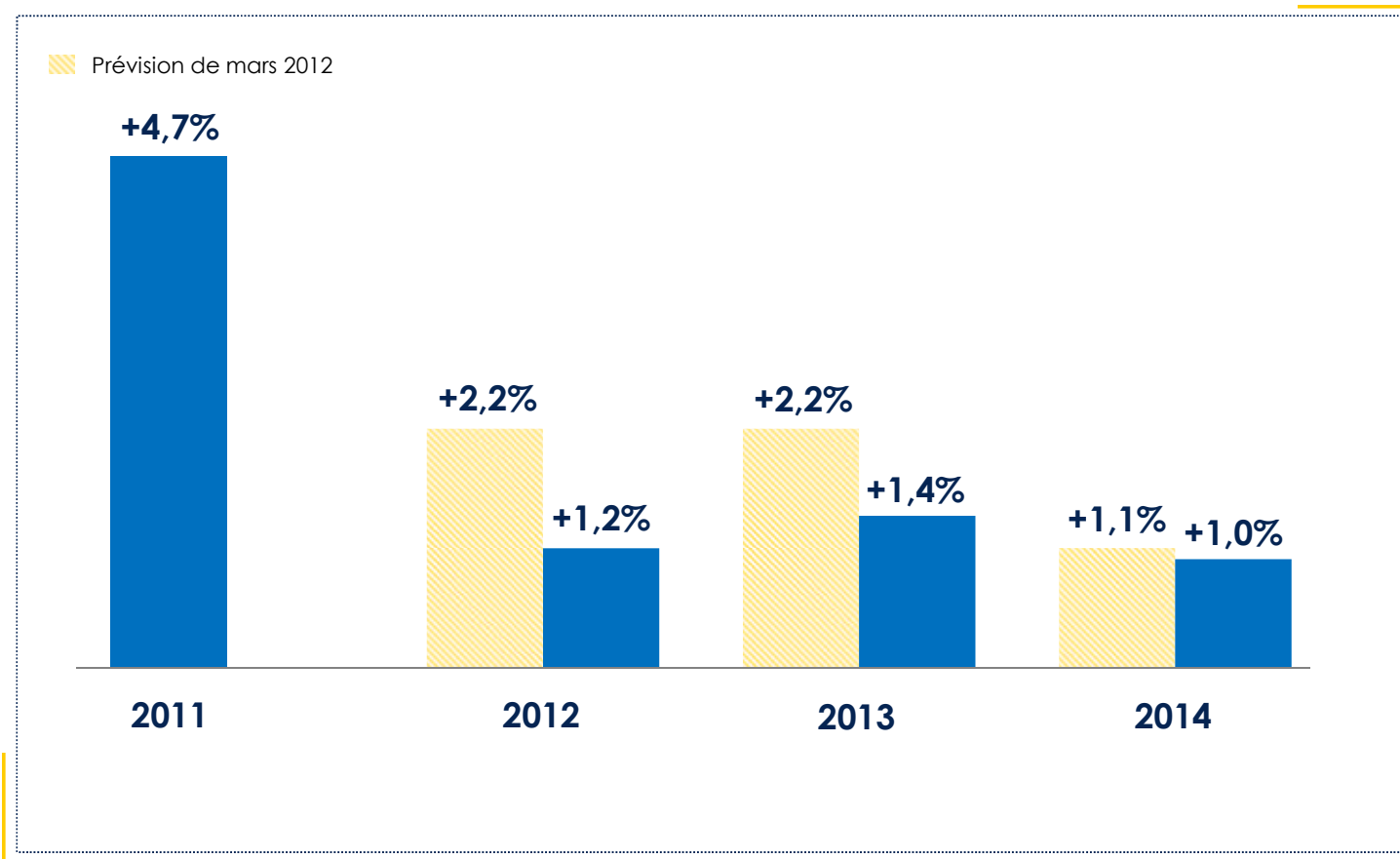
# Objectif : 10% de réduction des coûts unitaires

Cts d'€ par ESKO

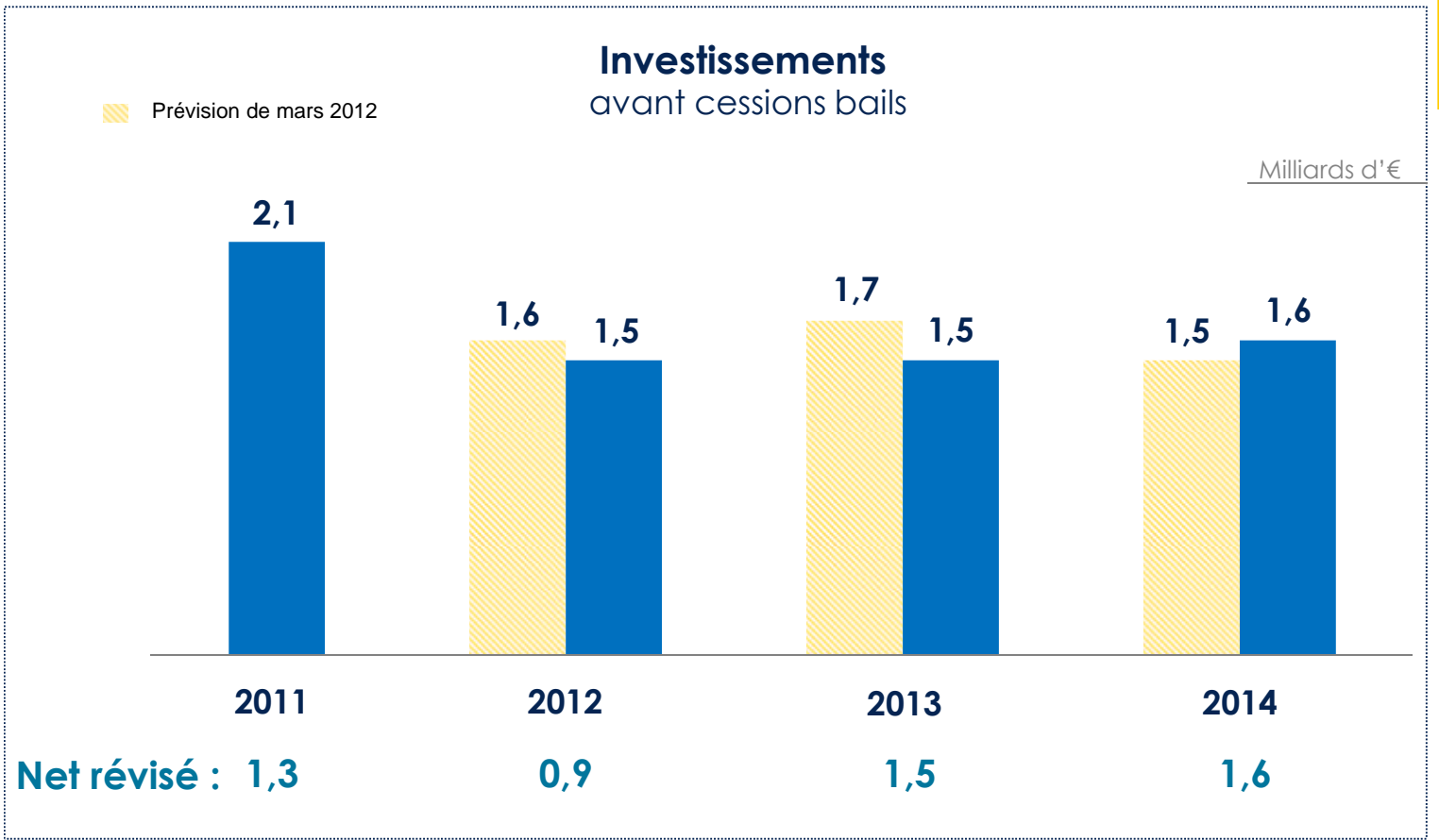


# Poursuite de la discipline en matière de capacité

Capacité en SKO



# Un plan d'investissement revu à la baisse



# Compagnie Air France : résumé des accords et propositions d'accords

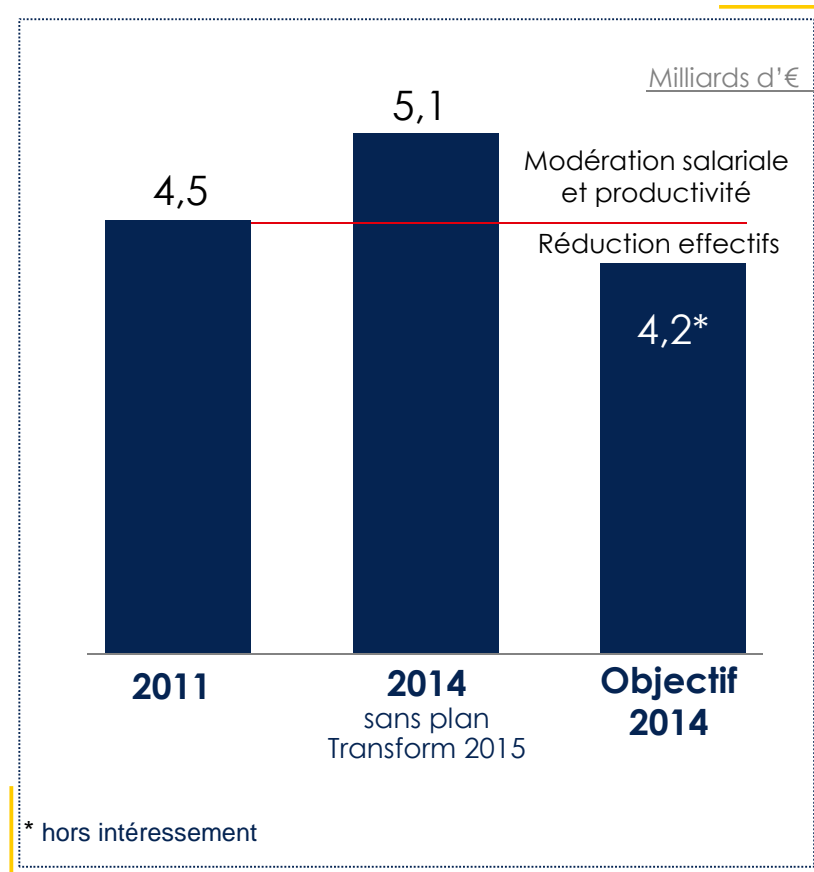
Personnel au sol	Personnel navigant technique	Personnel navigant commercial
<ul style="list-style-type: none"><li>+ Accord signé et mis en œuvre au 1<sup>er</sup> janvier 2013</li><li>+ Réduction de 0,6% du GVT</li><li>+ Simplification et redéfinition de la classification des emplois</li><li>+ Augmentation du temps travaillé de 5,5% en moyenne</li><li>+ Meilleure efficacité du temps travaillé</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>+ Accord approuvé et mis en œuvre au 1<sup>er</sup> janvier 2013</li><li>+ Réduction de 0,6% du GVT</li><li>+ Augmentation des heures de vol<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Moyen-courrier : 700 heures (+65 heures)</li><li>▶ Long-courrier : 740 heures (+30 heures)</li></ul></li><li>+ Réduction des frais d'étapes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>+ Rejet du projet d'accord par les syndicats</li><li>+ Fin de l'accord principal en cours au 31 mars 2013 et dénonciation des deux autres accords</li><li>+ Application à compter du 1<sup>er</sup> avril 2013 d'un texte moins favorable en termes de rémunération et d'emploi que le projet d'accord initial</li></ul>



# Compagnie Air France : un objectif d'efficacité économique de 20% en 2014

- + Modération salariale
  - ▶ Gel des augmentations générales en 2012 et 2013
  - ▶ Réduction du GVT
- + Productivité
  - ▶ Gel des embauches
  - ▶ Augmentation du temps travaillé
  - ▶ Meilleure efficacité du temps travaillé
- + Réduction des effectifs : 5 260 salariés
  - ▶ Plan de départs volontaires pour 3 030 personnels au sol
  - ▶ Mesures volontaires de réduction d'effectifs : 550 pilotes
  - ▶ Départs naturels non remplacés

Évolution de la masse salariale  
Compagnie Air France



# KLM : résumé des propositions d'accords

## Mesures applicables hors adaptation des accords collectifs

- + Gestion stricte des effectifs
  - ▶ Réduction de 10% des intérimaires
  - ▶ Gel des embauches
  - ▶ Réduction des CDD
  - ▶ Incitations pour congés sans solde, temps partiel et mobilité
- + Augmentation des heures travaillées

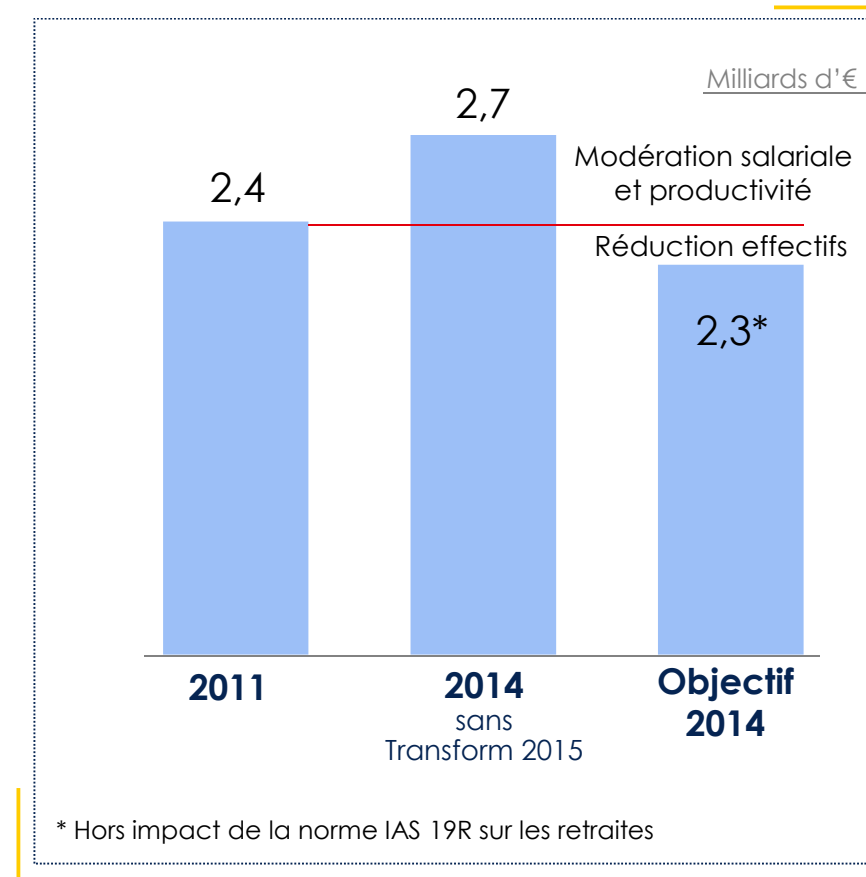
## Principales mesures proposées dans le cadre du renouvellement des accords

- + Accords à durée déterminée
  - ▶ Renouvellement pour trois ans (2014)
- + Mesures globales
  - ▶ Gel des augmentations générales en 2013 et 2014
  - ▶ Révision des accords de retraite
- + Personnel au sol
  - ▶ Réduction des congés
  - ▶ Mobilité
  - ▶ Simplification de la prise de congés sans solde
- + Personnel navigant technique
  - ▶ Amélioration de la productivité moyen-courrier
  - ▶ Augmentation du seuil pour vol à 3
  - ▶ Réduction du temps d'escale
- + Personnel navigant commercial
  - ▶ Réduction du temps d'escale
  - ▶ Application de la règle d'équipage minimum chez KLC

## KLM : un objectif d'efficacité économique de 15% en 2014

- + Objectif de 350 millions d'euros de réduction des coûts salariaux
- + Modération salariale
  - ▶ Gel des augmentations générales en 2013 et 2014
- + Productivité
  - ▶ Adaptation des règles gouvernant les temps de travail et de repos
  - ▶ Réduction des congés
  - ▶ Amélioration de certaines procédures
- + Baisse des effectifs
  - ▶ Réduction des CDD
  - ▶ Réduction de 10% des intérimaires
  - ▶ Gel des embauches

Evolution de la masse salariale du groupe KLM



---

## Projets industriels Air France-KLM

---

- + Restructuration du moyen-courrier
  
- + Long-courrier : amélioration de la rentabilité
  - ▶ Amélioration de la productivité
  - ▶ Réduire la saisonnalité du programme
  - ▶ Sortie des avions MD11 de la flotte de KLM
  
- + Cargo : redressement
  - ▶ Dimensionnement et organisation de la flotte tout cargo
  - ▶ Simplification du portefeuille de produits
  - ▶ Nouvelle politique commerciale
  - ▶ Baisse des coûts
  
- + Maintenance : amélioration de la rentabilité
  - ▶ Développement des activités à forte valeur ajoutée : moteurs et équipements
  - ▶ Restructuration de l'activité grand entretien

# Le projet industriel court et moyen-courrier

---

- + Air France
  - ▶ Baisse des capacités
  - ▶ Réduction de 13 avions de la flotte par rapport à 2011 et 19 avions par rapport à 2012 (effet bases de province)
  
- + Le pôle régional d'Air France : Brit Air et Regional
  - ▶ Réduction de la flotte de 21 avions en 2014 par rapport à 2011
  - ▶ Baisse de 111 emplois de personnel navigant
  - ▶ Sureffectif personnel au sol
  - ▶ Une marque unique
  - ▶ Affrètement pour Air France et activité en propre

} Pas de licenciement sous réserve d'une augmentation de 15% d'efficacité économique
  
- + Transavia France
  - ▶ Fréquences additionnelles et ouverture de nouvelles destinations loisir
  - ▶ Flotte augmentée de 14 avions
  - ▶ Baisse de 10% des coûts unitaires hors carburant
  
- + KLM
  - ▶ Densification des B737
  - ▶ Code share KLM et Transavia Netherlands

---

## Le client au cœur de nos projets

---

### + Moyen-courrier

- ▶ Simplifier et clarifier l'offre chez Air France : Business/Premium Eco/Economy
- ▶ Repositionner vers le haut le produit vol Business
- ▶ Introduction du produit Economy Comfort chez KLM
- ▶ Disposer d'une offre moins chère avec options en classe économique

### + Long-courrier

- ▶ Faciliter toutes les étapes du parcours client
- ▶ Positionner les produits La Première et Business au meilleur standard de l'industrie en travaillant sur toutes les composantes de l'offre
- ▶ Introduction du nouveau siège World Business Class chez KLM
- ▶ Décliner cette ambition pour les cabines arrière



# Premiers impacts de Transform 2015

## Chiffres clés

(En M€)	S1 2012	T3 2012	9 mois 2012
+ Chiffre d'affaires	12 145 ↗	7 183 ↗	19 329 ↗
+ EBITDAR	644 ↘	1 228 ↗	1 872 ↗
+ Résultat d'exploitation	-663 ↘	506 ↗	-157 →
+ Résultat net part du groupe	-1 263* ↘	306** ↗	-957 ↘
+ Dette nette à la fin de la période			6 022 ↘

\* Dont 368 millions d'euros de charges de restructuration

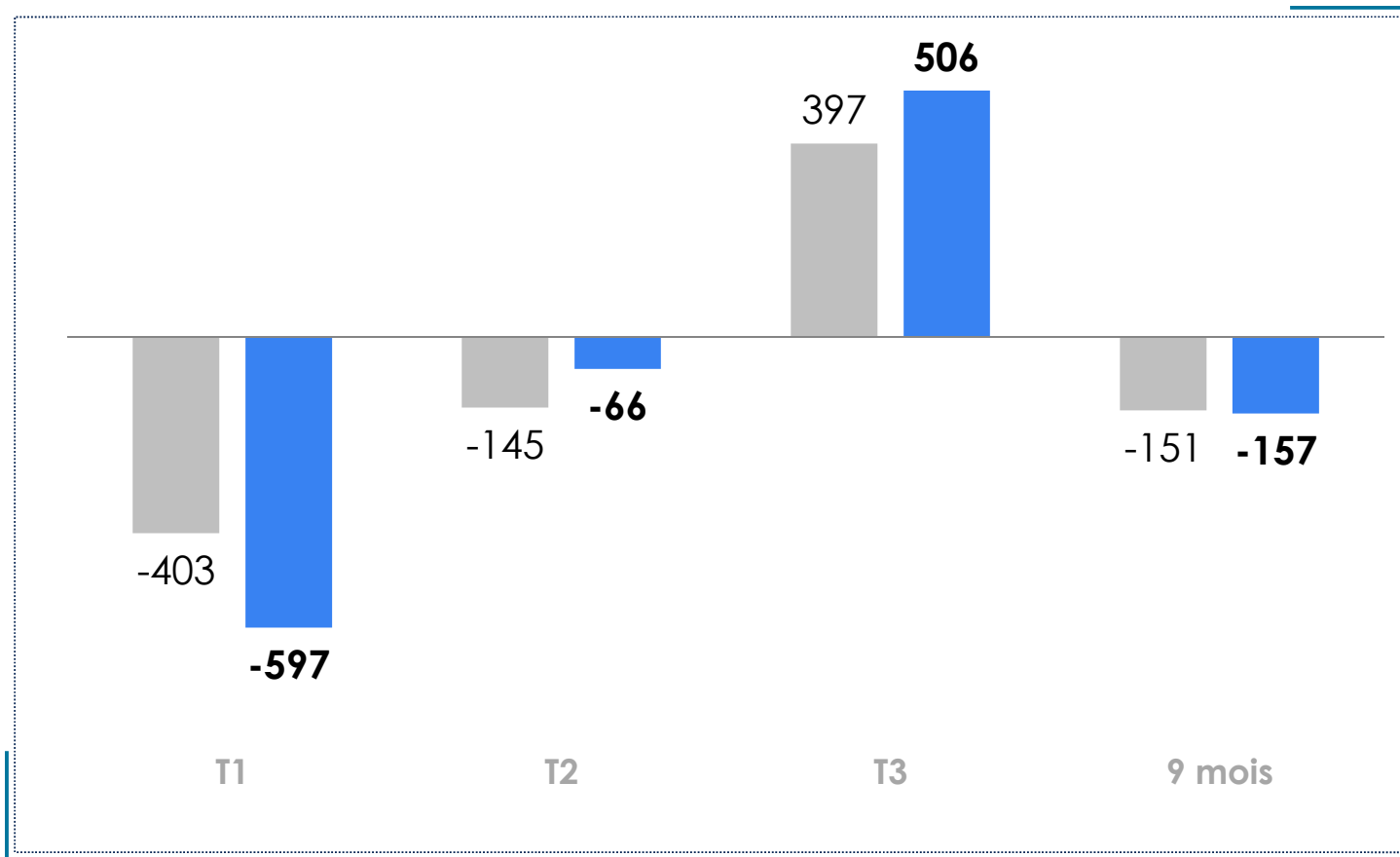
\*\* Dont 168 millions d'euros de provisions sur goodwill VLM chez CityJet



# Résultat d'exploitation par trimestre

En millions d'€

■ 2011  
■ 2012



Var. du coût carburant

+255

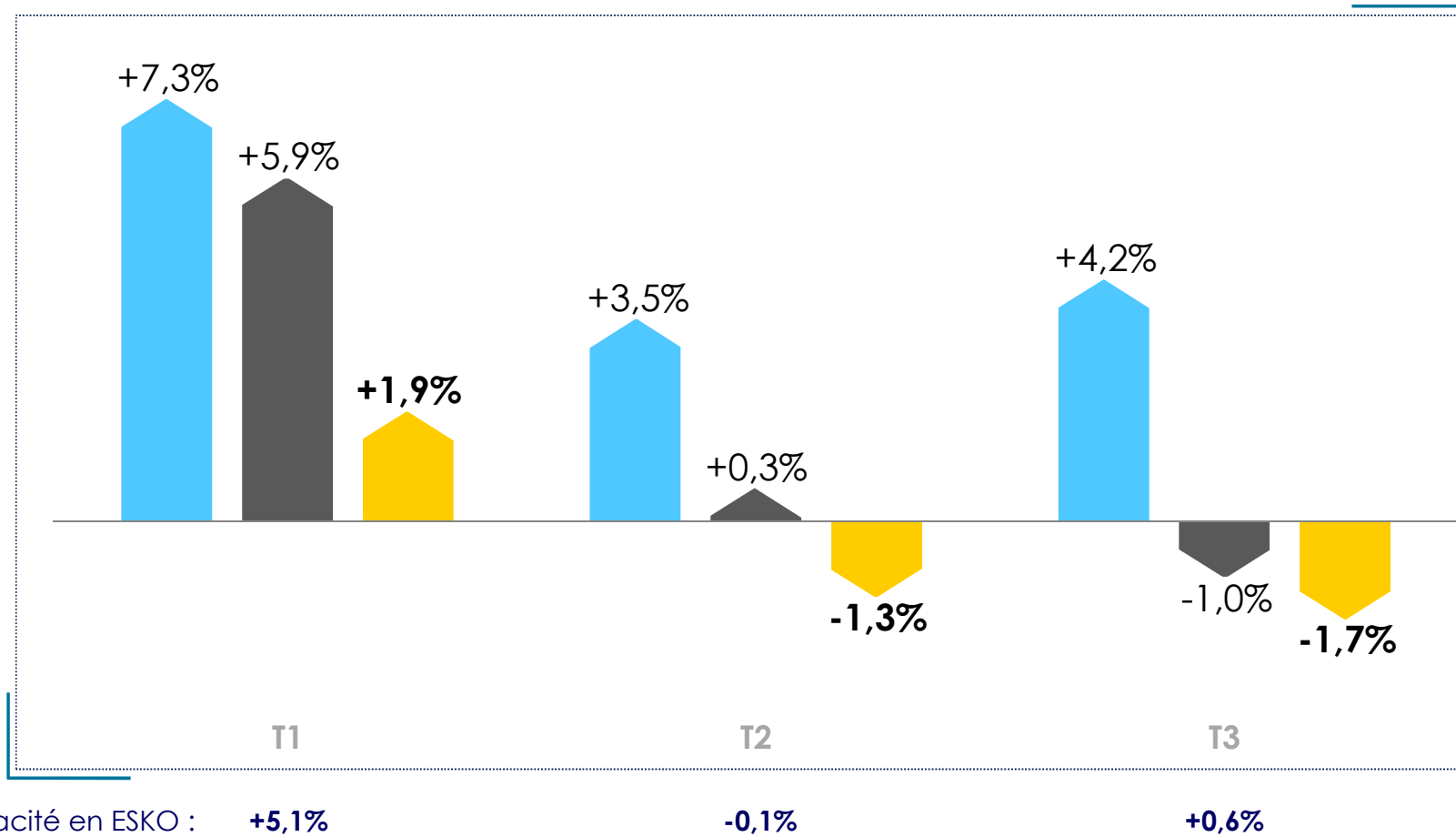
+214

+254

+723

## Evolution du coût unitaire par trimestre

- Variation brute
- Variation hors change
- Variation hors change et à prix du carburant constant



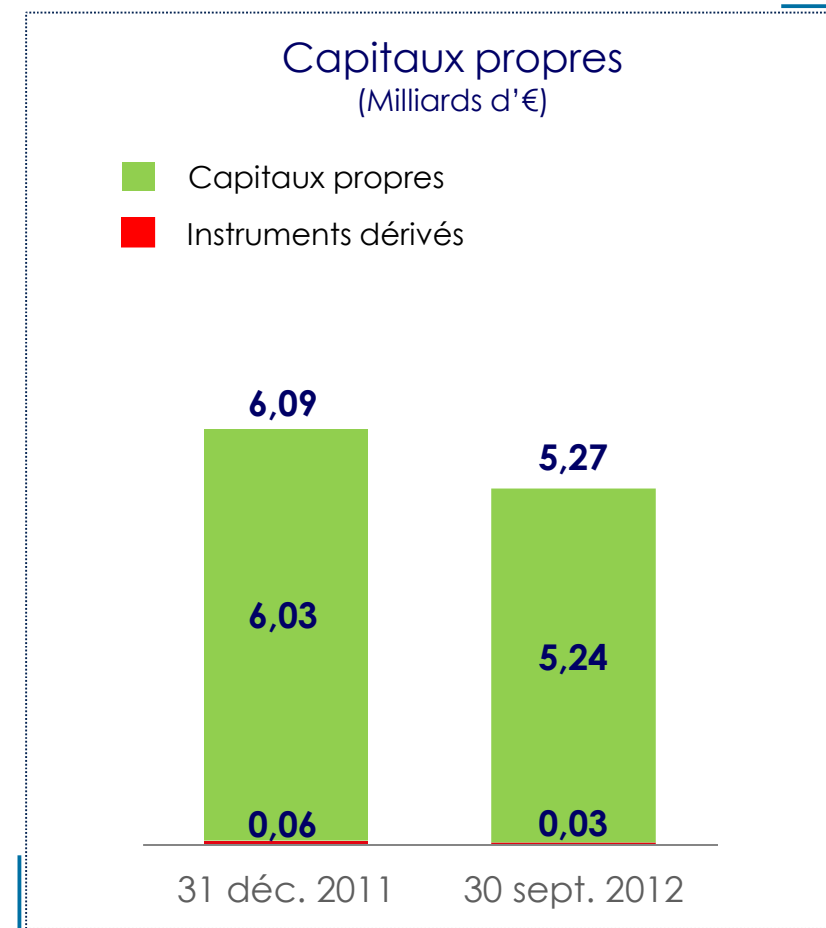
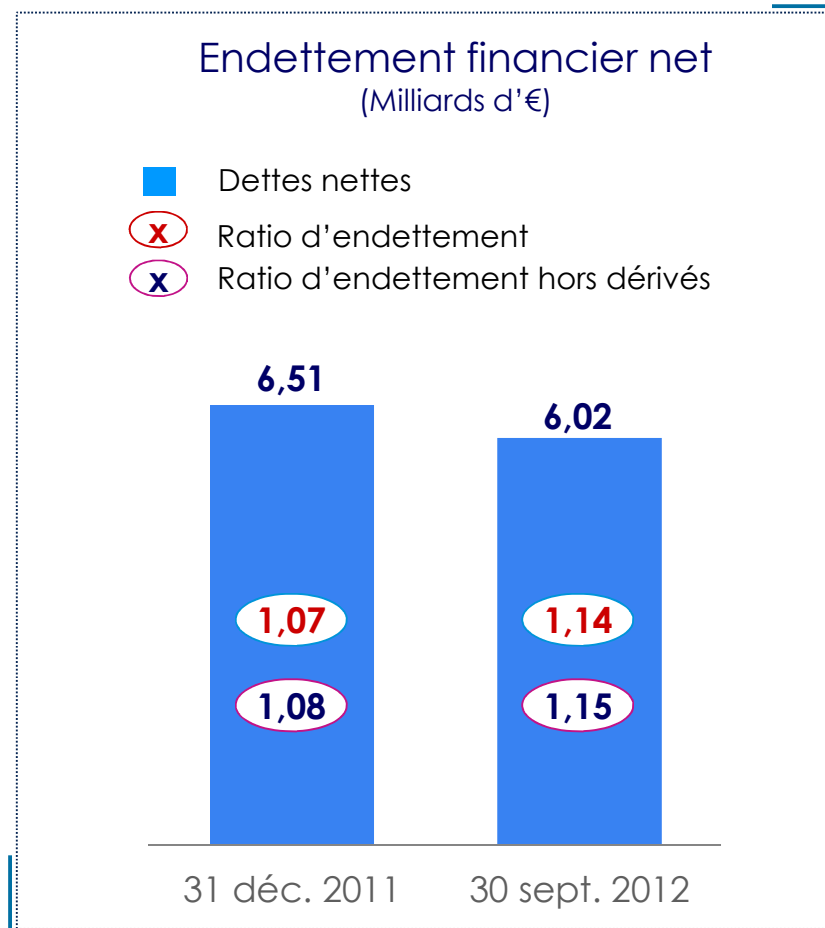
# Evolution de l'endettement sur neuf mois

En millions €

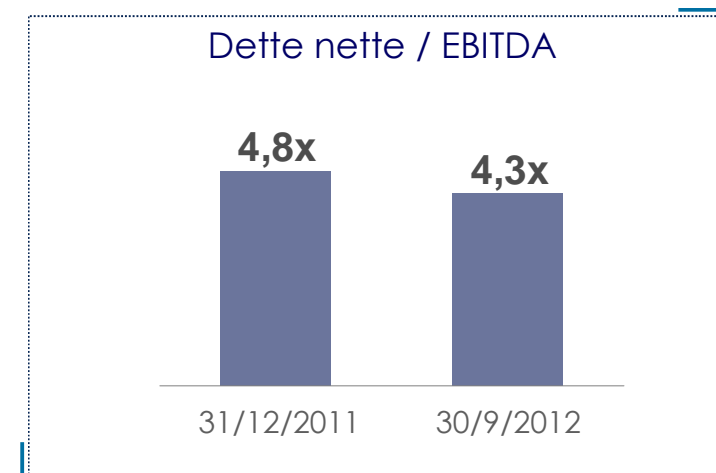
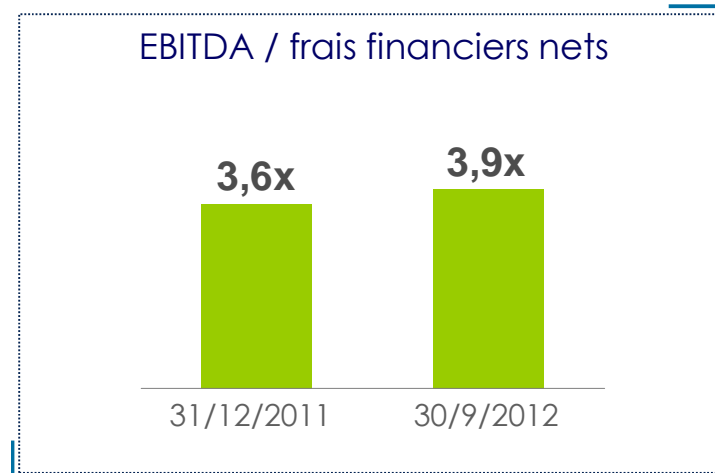
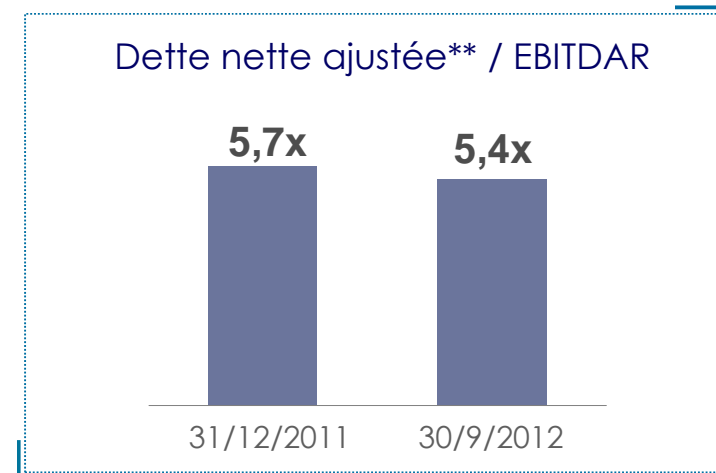
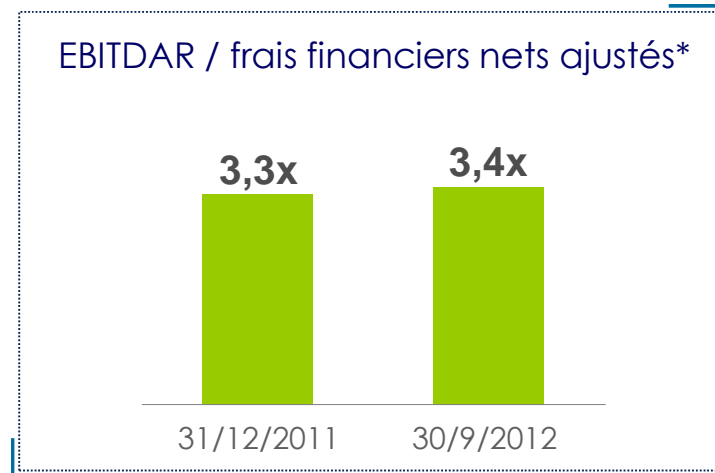


\* Y compris, au T2, 175 m€ d'acquisition d'actifs non comptabilisés comme investissements selon les normes IFRS

# Situation financière au 30 septembre 2012



## Ratios financiers au 30 septembre 2012, sur 12 mois glissants



\* ajusté de la part des loyers opérationnels correspondant aux frais financiers (34%)

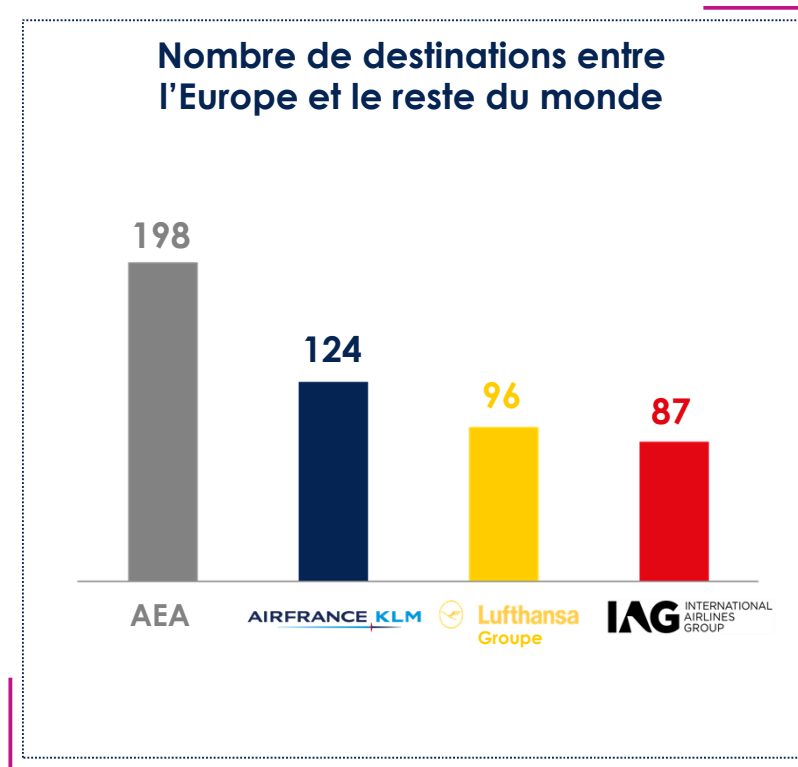
\*\* ajustée de la capitalisation des locations opérationnelles (7x la charge annuelle)

# Nos atouts majeurs



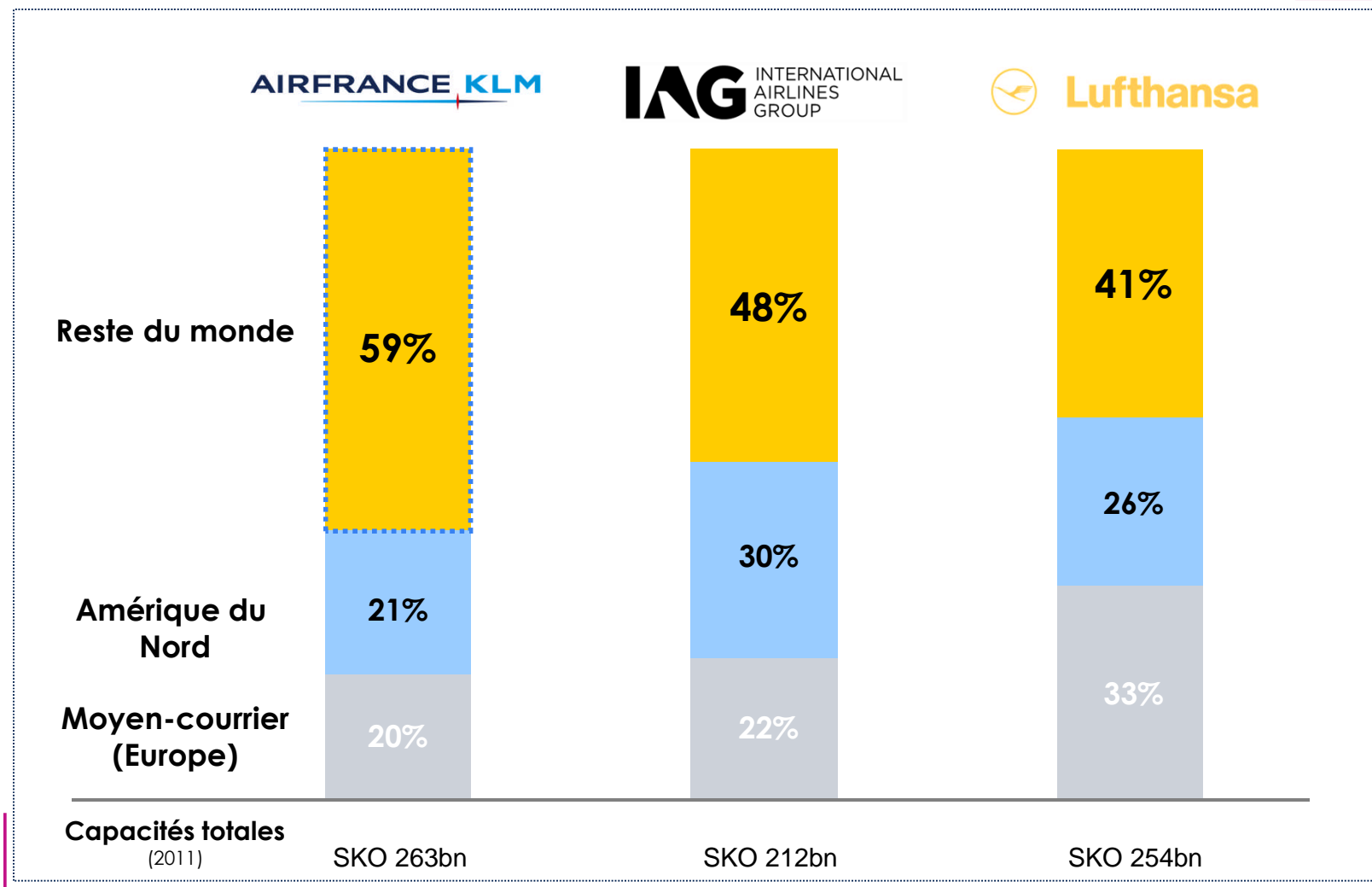
## Un réseau long-courrier puissant

- + **124 destinations\***
  - ▶ 35 à partir des deux hubs de Paris et d'Amsterdam
  - ▶ 89 à partir d'un seul hub
  - ▶ 63% des destinations offertes par les compagnies européennes
- + **143 vols long-courriers par jour**
- + **34 destinations « uniques » :**  
27% de nos destinations ne sont pas offertes par Lufthansa ou IAG



\* y compris les destinations opérées par Delta dans le cadre de la JV

## Un développement centré sur les pays à forte croissance...

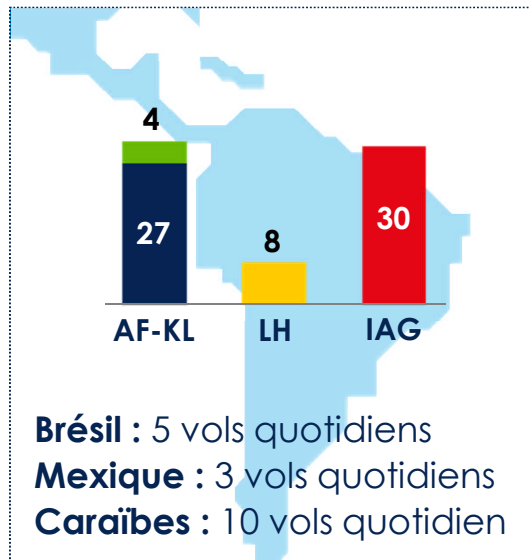




## ... avec des positions fortes...

### Amérique Latine

**31** vols quotidiens  
**21** destinations dans **17** pays

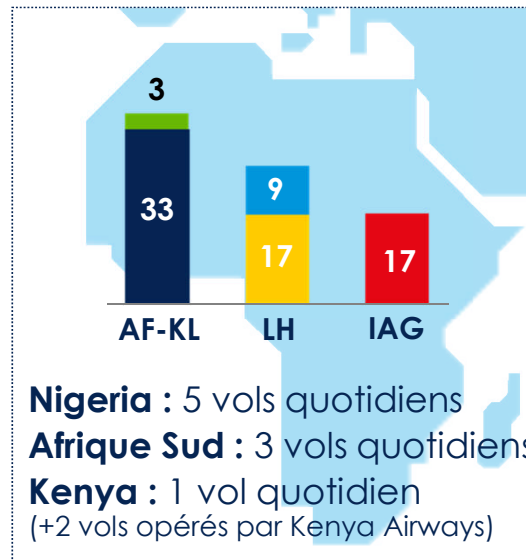


**Air France-KLM**  
**Alitalia**

**Lufthansa** (incl. Swiss and Austrian)  
**SN Brussels**

### Afrique

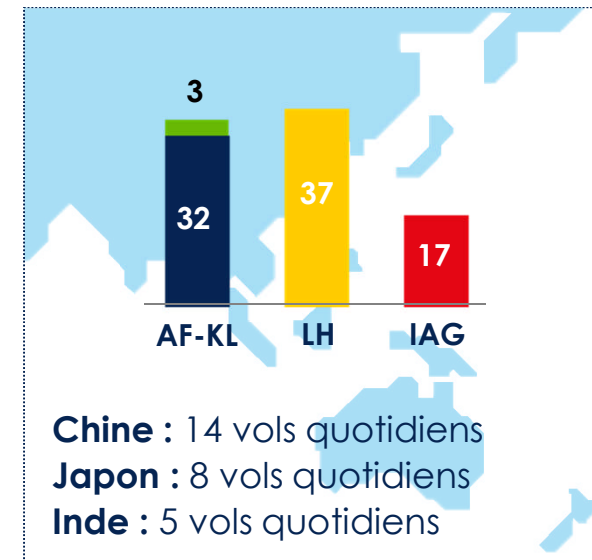
**36** vols quotidiens  
**40** destinations dans **33** pays




**IAG** (British Airways et Iberia)

### Asie

**35** vols quotidiens  
**25** destinations dans **13** pays



## ... en particulier en Chine

	2001	2012
Réseau en propre		
	4 destinations	9 destinations
Nos partenaires SkyTeam		
Joint-ventures		

## La Joint-venture Atlantique Nord : un atout majeur

- + Premier transporteur sur l'Atlantique Nord
  - ▶ Un chiffre d'affaires de 8,5 milliards d'euros
  - ▶ 27% des capacités entre l'Europe et l'Amérique du Nord
  - ▶ 266 vols quotidiens exploités par 144 avions
  - ▶ 27 points d'accès en Amérique du Nord et 33 en Europe
  - ▶ 7 plates-formes de correspondance
  - ▶ 17 millions de passagers en 2011
  
- + Exploitation en commun
  - ▶ Réduction coordonnée de 6% des capacités à l'été 2012
  
- + Partage des coûts et des recettes



# L'alliance SkyTeam renforce la puissance de notre réseau



19 membres en 2012

14 500 vols quotidiens  
vers 900 destinations  
dans 173 pays





# Conclusion



## Plan de marche respecté de Transform 2015

	9m 2012	Objectifs année 2012
<input checked="" type="checkbox"/> Croissance très réduite des capacités	+1,0%	+0,9%
<input checked="" type="checkbox"/> Réduction des investissements bruts	-300m€ vs 9m-11	-500m€ vs 2011
<input checked="" type="checkbox"/> Réduction des coûts unitaires*	-0,5%	-0,5% à -0,7%
<input checked="" type="checkbox"/> Nouveaux accords collectifs	Société Air France	KLM Filiales régionales d'Air France
<input checked="" type="checkbox"/> Réduction de la dette nette	-500m€	Réduction de la dette nette

\* Hors change et à prix du carburant constant

---

## Perspectives

---

- + Environnement économique difficile en Europe, mais activité toujours soutenue sur les autres marchés
  
- + Poursuite des effets du plan Transform 2015
  
- + Confirmation des objectifs pour l'année 2012 :
  - ▶ Résultat d'exploitation du second semestre supérieur aux 195 millions d'euros réalisés au second semestre 2011
  - ▶ Dette nette au 31 décembre 2012 en baisse par rapport au 31 décembre 2011



# Annexes

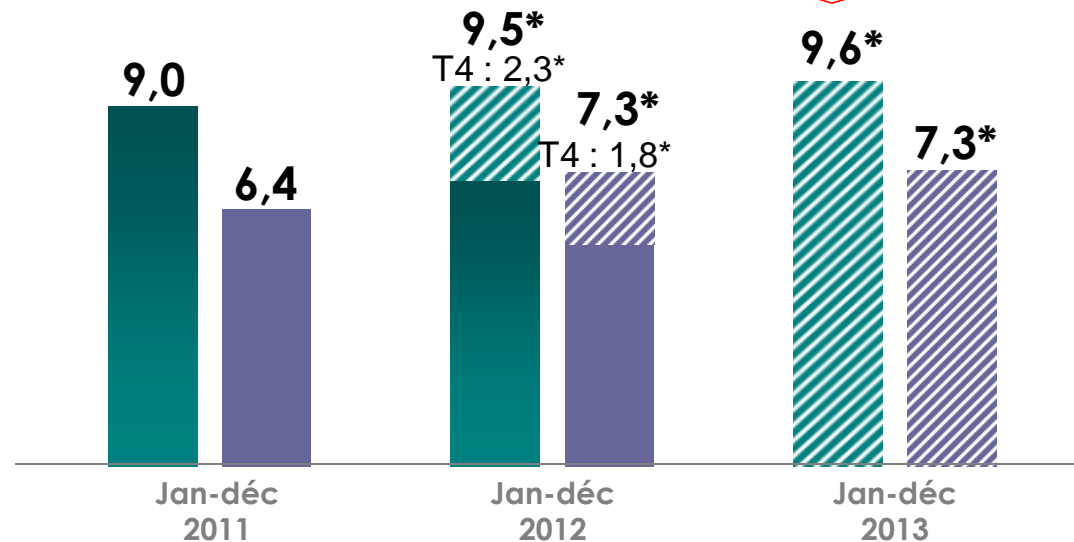




# Point sur la facture carburant

- Facture de carburant après couverture en Mds de dollar
- Facture de carburant après couverture en Mds d'euros

120 \$/bbl : **10,5**      130 \$/bbl : **11,1**  
 90 \$/bbl : **8,5**      100 \$/bbl : **9,1**



Prix du marché	En \$ par baril*	111	112	106
	En €/baril*	80	87	81
% de la consommation déjà couverte			T4 : 71%	56%

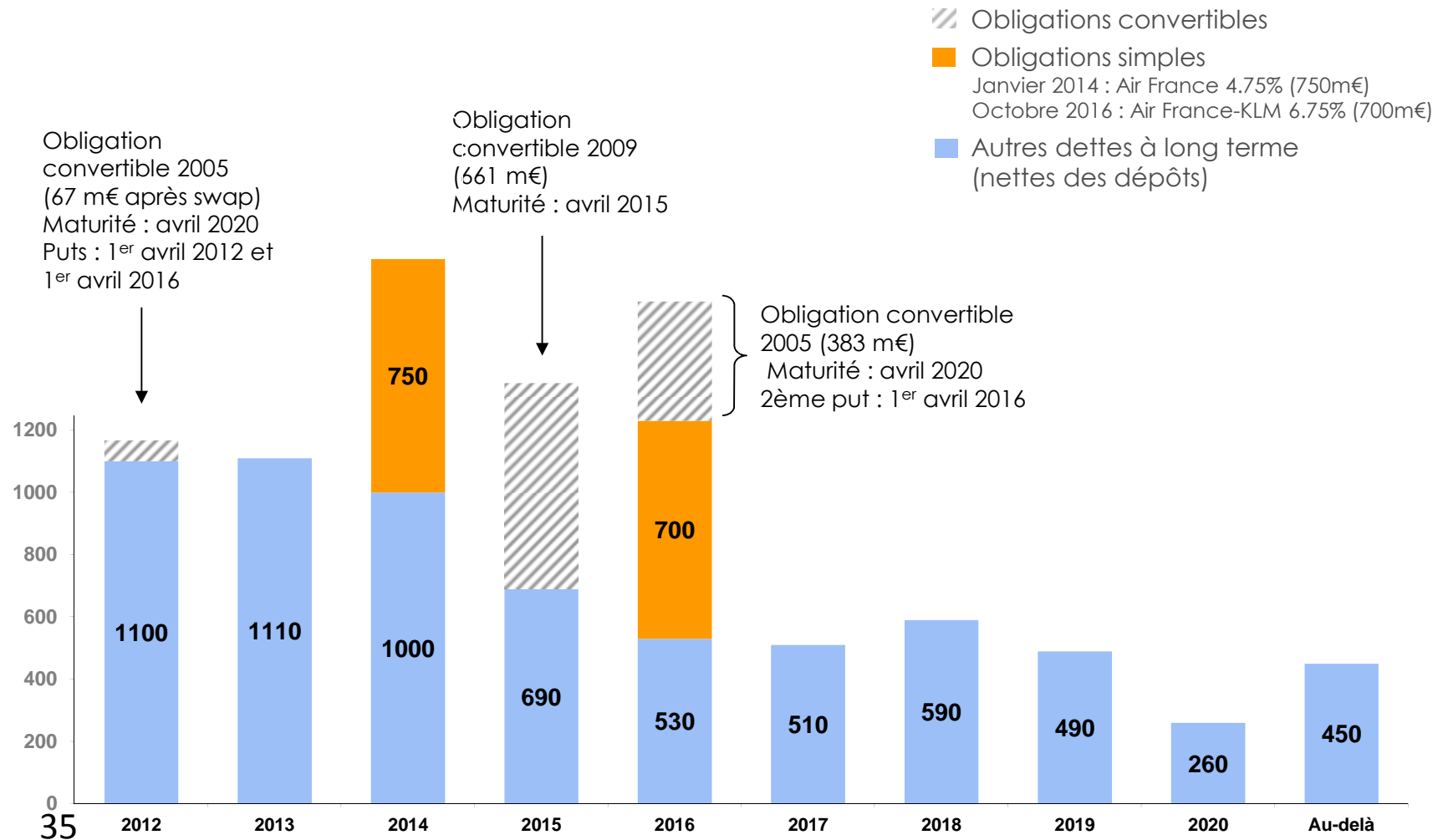
\* Courbes à terme au 19 octobre 2012 : taux de change €/ \$ de 1,30 sur le T4 2012, 1,31 sur 2013

## Calcul de l'endettement financier net

Millions d'€

	30 sept. 2012	31 déc. 2011
Dettes financières courantes & non courantes	10 572	10 402
Dépôts liés aux dettes financières	(640)	(491)
Actifs financiers nantis (swap sur OCEANE)	(393)	(393)
Couvertures de change sur dette	0	4
Intérêts cours non échus	(120)	(122)
<b>= Dettes financières brutes</b>	<b>9 419</b>	<b>9 400</b>
Trésorerie & équivalent trésorerie	2 697	2 283
Valeurs mobilières de placement à plus de 3 mois	346	359
Trésorerie nantie mobilisable	235	235
Dépôts (obligations)	159	165
Concours bancaires courants	(40)	(157)
<b>= Liquidités nettes</b>	<b>3 397</b>	<b>2 885</b>
<b>Endettement financier net</b>	<b>6 022</b>	<b>6 515</b>
<b>Capitaux propres consolidés</b>	<b>5 269</b>	<b>6 094</b>
<b>Endettement net / fonds propres</b>	<b>1,14</b>	<b>1,07</b>
<b>Endettement net / fonds propres hors dérivés</b>	<b>1,15</b>	<b>1,08</b>

# Profil de remboursement de la dette au 1<sup>er</sup> janvier 2012\*



(\* ) En millions d'euros, net des dépôts sur locations financières et hors dettes perpétuelles de KLM (625 m€)