

AIRFRANCE KLM



# Réunion d'information

---

# Sommaire

- + Point sur l'avancement du plan Transform 2015
- + Premier semestre 2013 : premiers effets du plan
- + Renforcement de nos atouts
- + Conclusion

# Transform 2015



■ Sur le plan de marche

# Transform 2015 : un plan global

2012

## Mise en place des bases de redressement du groupe

- + Mesures immédiates de réduction des coûts
- + Strict contrôle des capacités et réduction des investissements
- + Négociation de nouveaux accords collectifs
- + Définition des projets industriels

2013

## Mise en œuvre

- + Réduction des coûts
- + Projets industriels
- + Initiatives de reconquête des clients

## Automne 2013 : Point sur le déroulement du plan et mesures complémentaires

2014

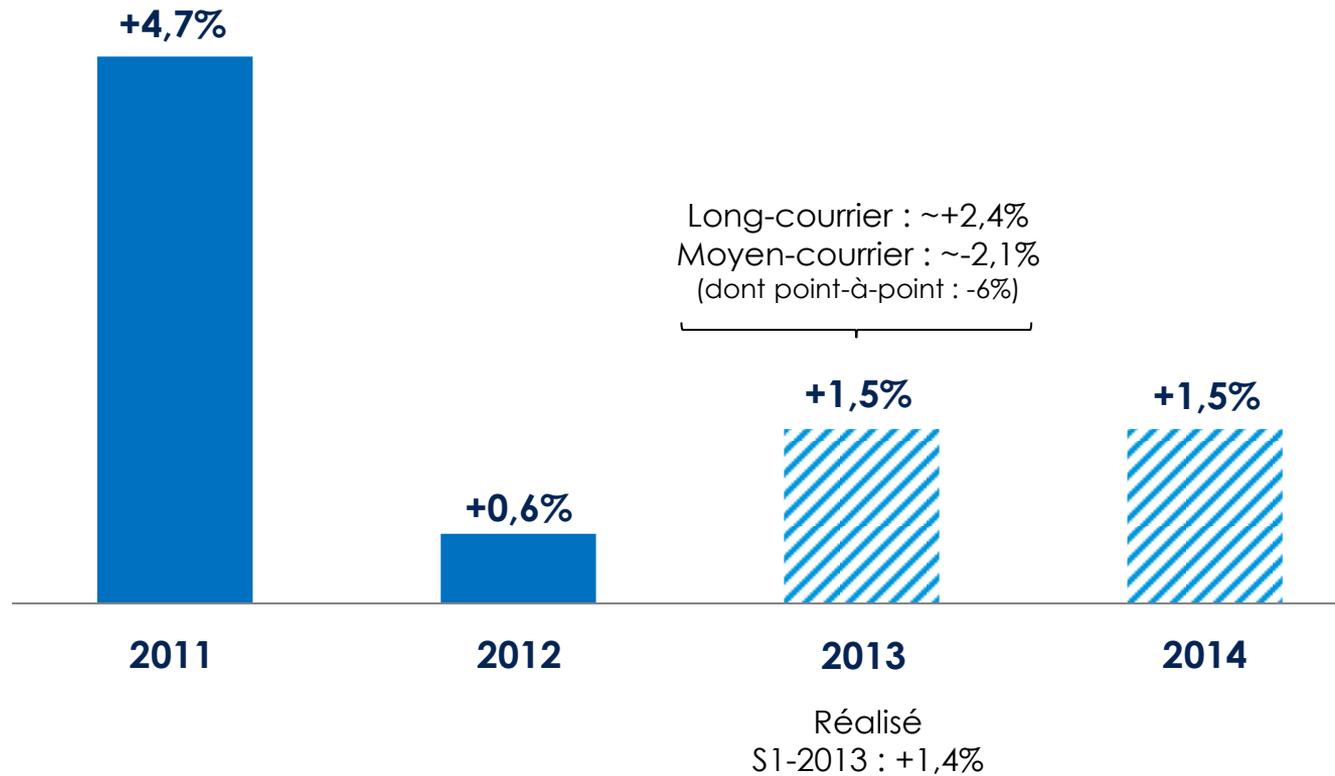
## Plein impact des mesures

- + Réduction de 2 Mds€ de la dette à 4,5 Mds€
- + Un objectif d'EBITDA entre 2,5 et 3 Mds€

# Croissance limitée des capacités

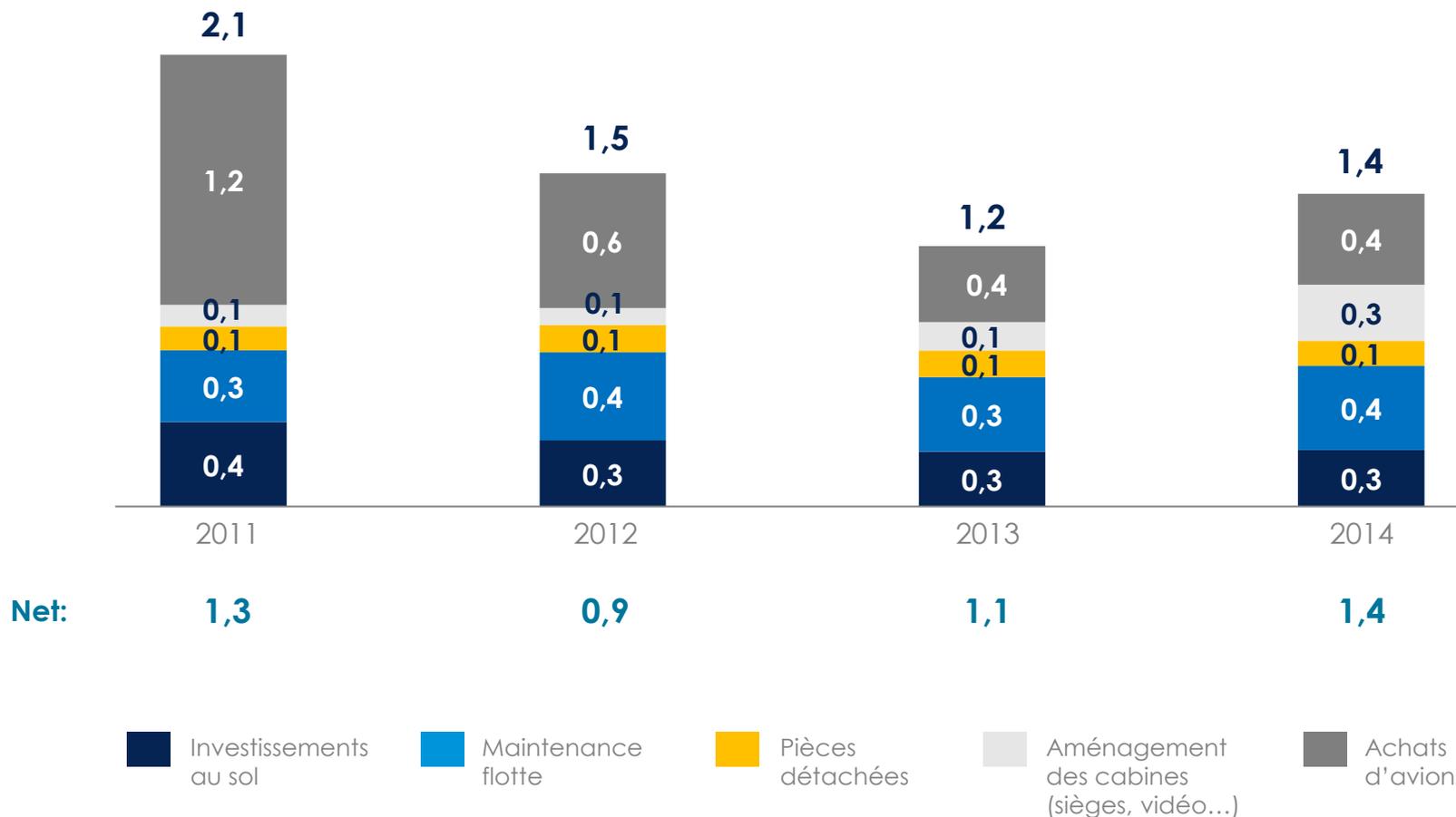
Transport de passagers  
Sièges Kilomètres Offerts

## Croissance des capacités



# Révision à la baisse des investissements

Investissements\*  
(mds €)



\* Après cessions et avant opérations de sale & lease-back

# Mise en œuvre des mesures de réduction des effectifs

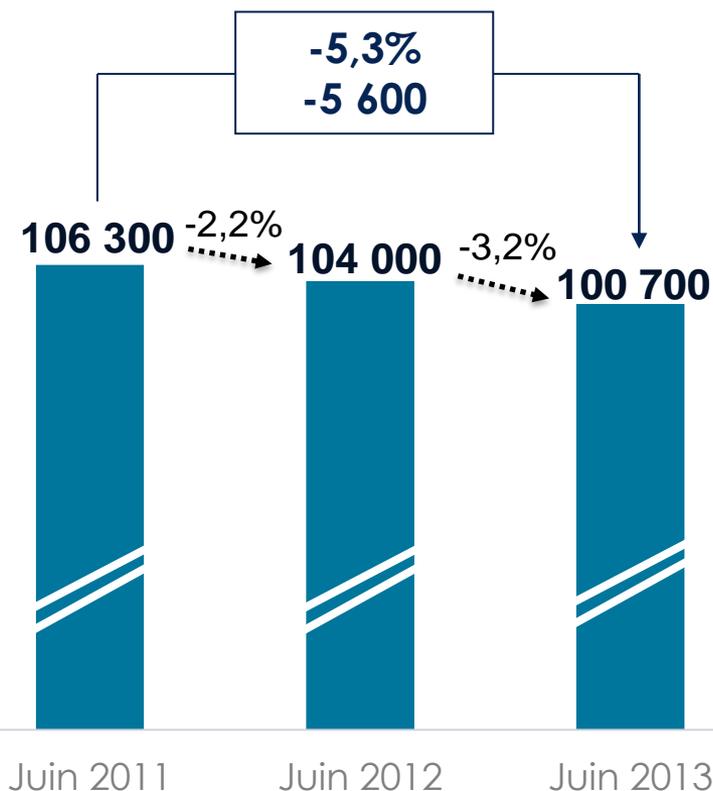
## + Mesures volontaires chez Air France

Catégorie de personnel	Clôture du plan	Objectif	Signés	Partis au 30/6
<b>Personnel au sol</b>	Mars 2013	2 770	2 880	1 700
<b>Pilotes</b>	Janvier 2013	300	270	160
<b>Hôtesse et stewards</b>	Nov. 2013	500	En cours	En cours

## + Réduction des CDD et de l'intérim

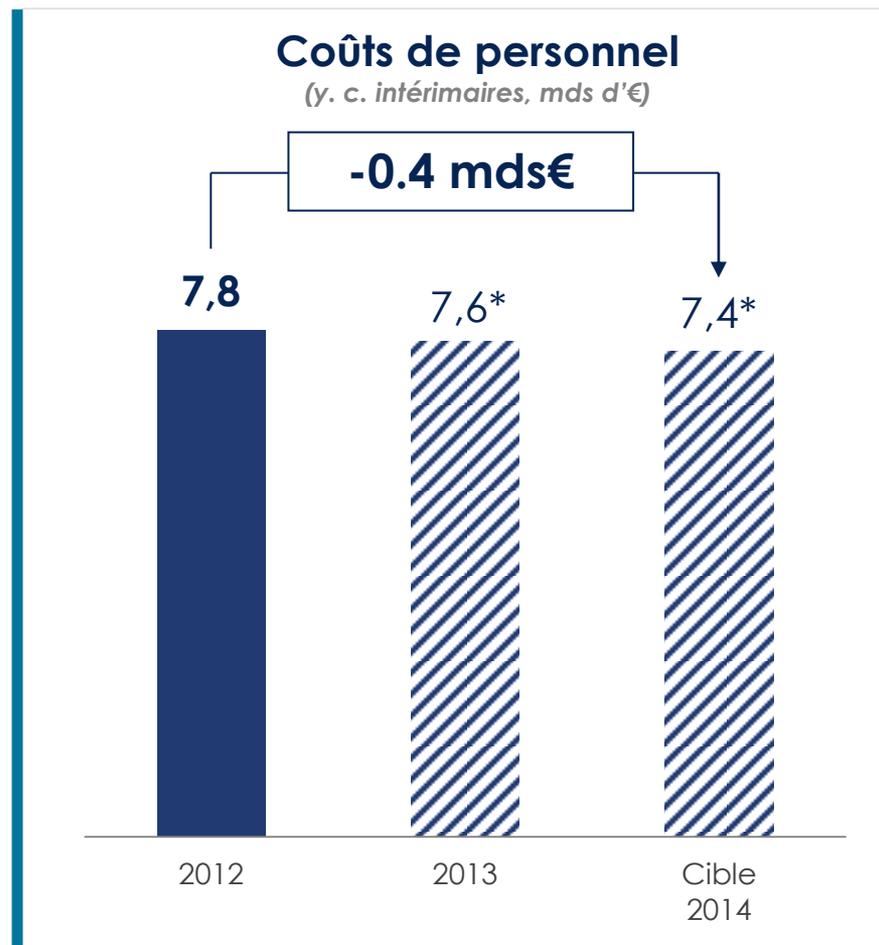
### Evolution des effectifs

(à périmètre constant, y. c. intérimaires)



## Coûts de personnel en baisse

- + Mise en œuvre des nouveaux accords assurant une hausse de la productivité
  - ▶ Personnel au sol d'Air France : augmentation des heures travaillées à compter de janvier 2013
  - ▶ Equipages d'Air France : nouvelles règles mises en œuvre entre novembre 2012 et avril 2014
  - ▶ KLM : application des nouveaux accords au 1<sup>er</sup> janvier 2013
- + Effet croissant du gel des augmentations générales de salaires
  - ▶ Air France : 2012 et 2013
  - ▶ KLM : 2013 et 2014
- + Objectif : réduction de 400m€\* des coûts de personnel entre 2012 et 2014



\* A charge de pension constante (impact estimé : ~130m€) et hors intégration d'Airlinair

# Mise en œuvre des projets industriels : Long-courrier et maintenance

## Long-courrier

- + Hausse de la productivité grâce aux nouveaux accords collectifs
- + Accélération de la sortie des avions les moins productifs : 4 MD-11 en moins à l'été 2013
- + Optimisation réseau
- + 2012-14 : accroissement des investissements clients
  - ▶ Nouvelles cabines
  - ▶ Correspondance
  - ▶ Culture client
- + Nette amélioration des résultats

## Maintenance

- + Développement des activités rentables : moteurs et équipements
- + Hausse de la productivité grâce aux nouveaux accords collectifs
- + Réduction de certaines activités de grand entretien non rentables
- + Croissance du chiffre d'affaires et des résultats

## Mise en œuvre des projets industriels : Moyen-courrier

- + Augmentation de la productivité des avions
  - ▶ Air France : retrait de 16 avions (de 135 à l'été 2012 à 119 à l'été 2013)
  - ▶ KLM : densification des B737 réalisée, réduction des temps de demi-tour
- + Fermeture de 7 lignes
- + Réorganisation de l'activité régionale française
  - ▶ Lancement de HOP en avril , avec de bons niveaux de réservations
  - ▶ Retrait de 15 avions régionaux à l'été 2013
- + Adaptation des bases de province
  - ▶ Baisse significative des capacités\*
  - ▶ Forte hausse des recettes unitaires
- + Développement de Transavia France
  - ▶ Hausse du chiffre d'affaires de 27% au premier semestre grâce à trois avions supplémentaires
- + Des résultats en amélioration, mais un projet industriel à compléter et à finaliser en 2014 grâce à des mesures additionnelles

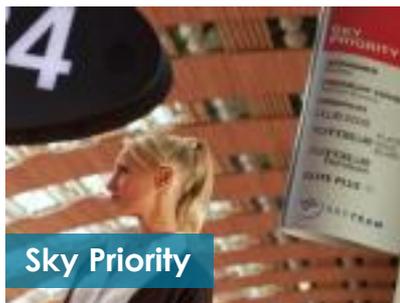
\* De 29 avions opérés à l'été 2012 à 25 à l'été 2013

## Mise en œuvre des projets industriels : Cargo

- + Marché très difficile
- + Réduction des capacités
  - ▶ Capacités en baisse de 4% sur le S1, dont -14% sur les avions tout-cargo
- + Réduction de la flotte d'avions inutilisés
  - ▶ Wet-lease d'un avion à Etihad
  - ▶ Deux avions tout cargo en moins à l'été 2013
  - ▶ Retour au loueur d'un avion en novembre 2013
- + Impact de Transform 2015 sur les coûts pilotables
- + Nouvelle politique commerciale et de revenue management
  - ▶ Segmentation client améliorée et approche plus ciblée
  - ▶ Nouveau système de revenue management complètement déployé en juin 2014
- + Des résultats en amélioration, mais un projet industriel à compléter et à finaliser en 2014 grâce à des mesures additionnelles

# Déploiement des initiatives de reconquête des clients

Avril 2012



Sky Priority

Juin 2012



Nouveau salon à CDG

Octobre 2012



Nouveau service à bord

Juillet 2013



Nouvelle classe affaires chez KLM

Été 2014

Best & Beyond

Nouvelles cabines long-courrier chez Air France

- + Montée en gamme de l'expérience client à CDG
  - ▶ Nouveaux terminaux, nouveau salon
  - ▶ Amélioration des indices de satisfaction
- + Nouvelles initiatives commerciales
  - ▶ Prix mini chez Air France : 1,9 millions de billets vendus depuis le lancement en janvier 2013
  - ▶ Evolutions des produits moyen-courrier : nouveau service à bord chez Air France (Octobre 12), Economy comfort chez KLM (décembre 2012)
  - ▶ Succès du lancement de Hop!
- + Nouvelles cabines long-courrier
  - ▶ Juillet 2013 : nouvelle classe affaires chez KLM
  - ▶ Été 2014 : nouvelles cabines chez Air France

# Résultats du S1 2013



■ Effets croissants de Transform 2015

# Chiffres clés du premier semestre

En millions d'euros	<b>T2 2013</b>	T2 2012*	variation	<b>S1 2013</b>	S1 2012*	variation
Chiffre d'affaires	<b>6 580</b>	6 500	+1,2%	<b>12 301</b>	12 145	+1,3%
Résultat d'exploitation	<b>79</b>	-79	+158	<b>-451</b>	-690	+239
<i>Marge d'exploitation</i>	<b>+1,2%</b>	-1,2%	+2,4 pt	<b>-3,7%</b>	-5,7%	+2,0 pt
Résultat d'exploitation ajusté**	<b>159</b>	2	+157	<b>-292</b>	-532	+241
Résultat net, part du groupe	<b>-163</b>	-897	+734	<b>-793</b>	-1 276	+483
Cash flow libre d'exploitation	<b>525</b>	310	+215	<b>563</b>	-139	+702
Dette nette en fin de période	<b>5 339</b>	6 239	-900			

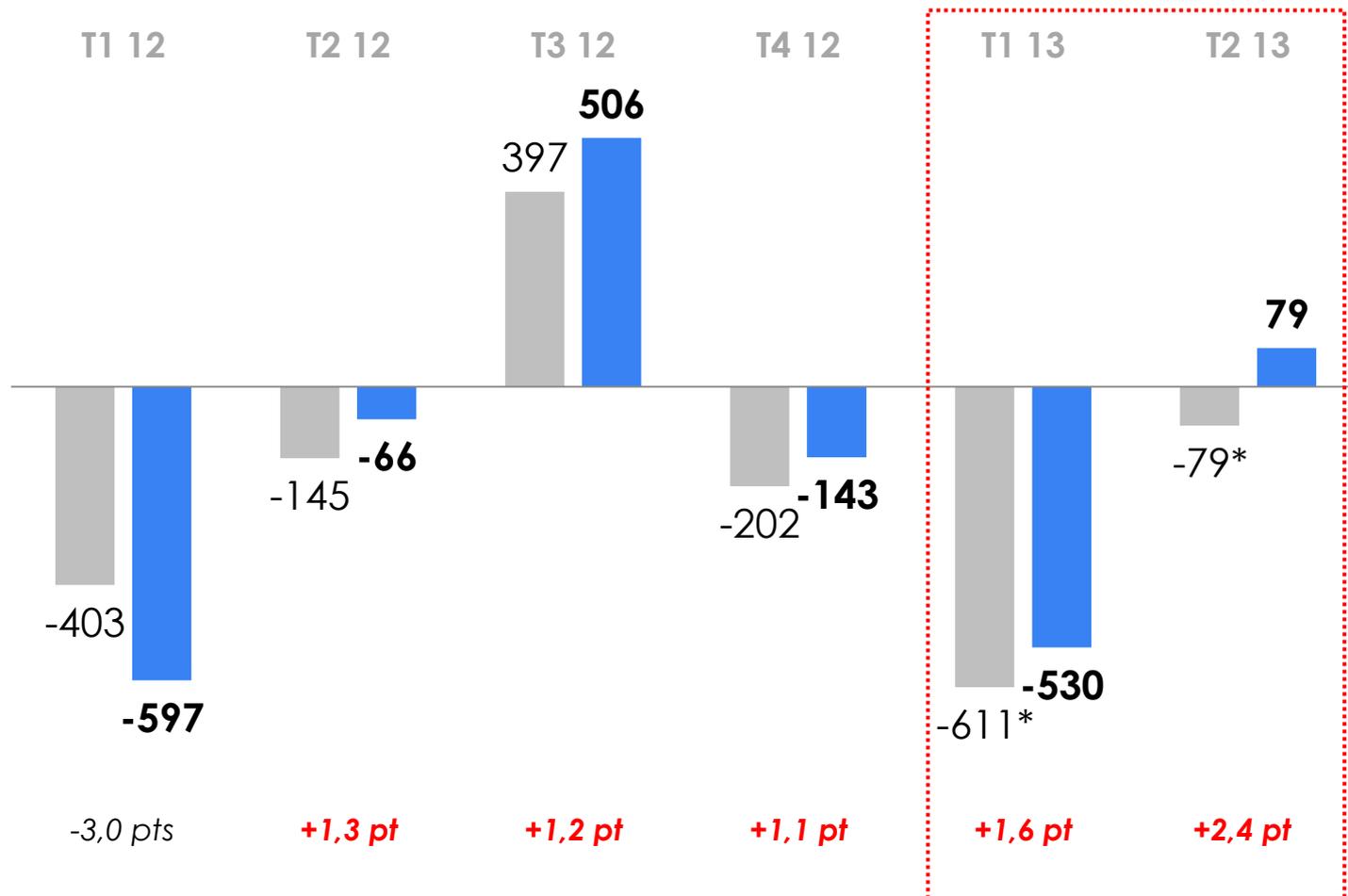
\* Pro forma IAS 19R

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

# Poursuite de l'amélioration de la marge d'exploitation

En m€

■ Année n-1  
■ Année n

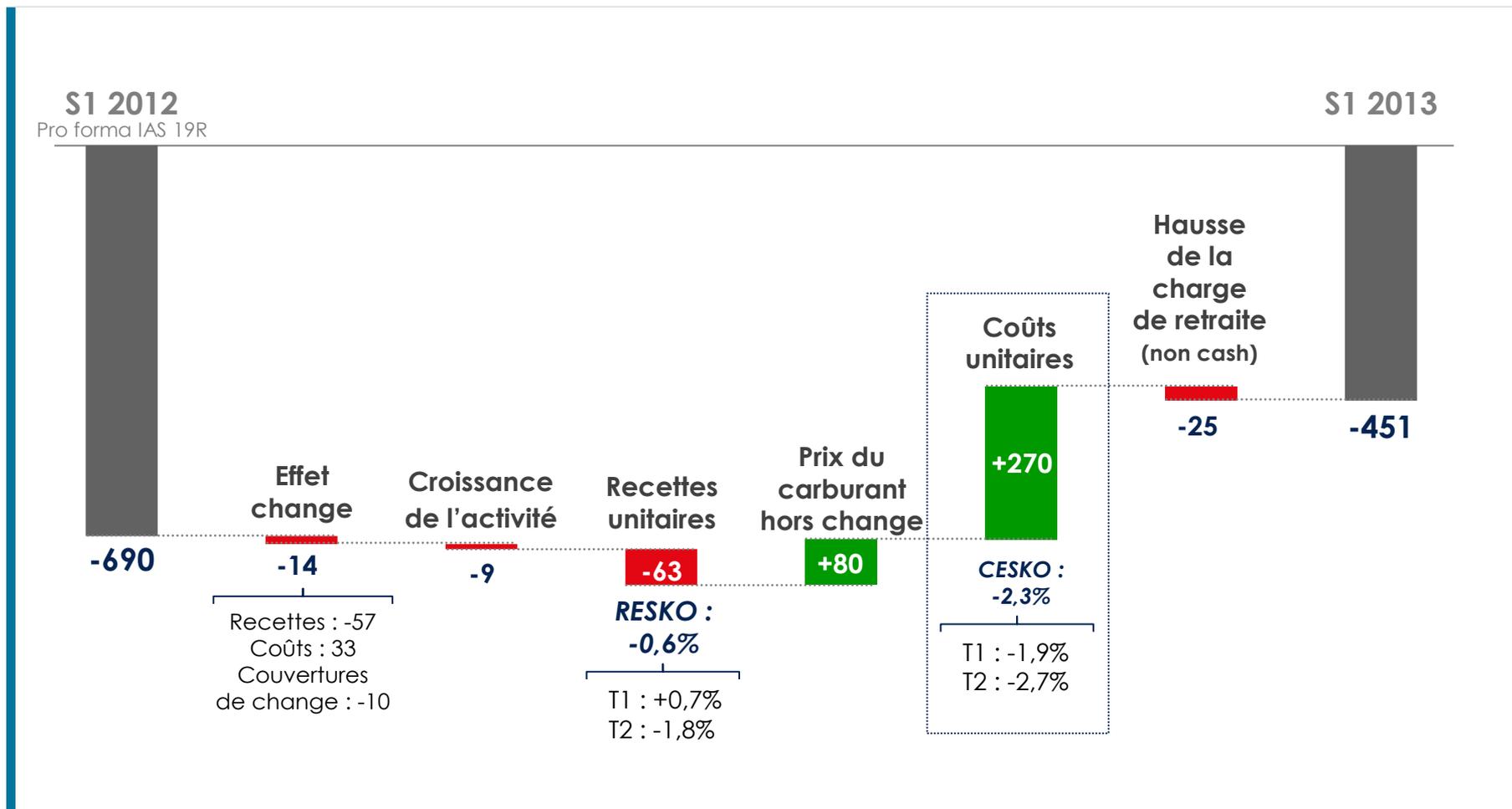


Evolution de la  
marge  
d'exploitation

\* Pro forma IAS 19R

# Evolution du résultat d'exploitation semestriel

En millions d'€



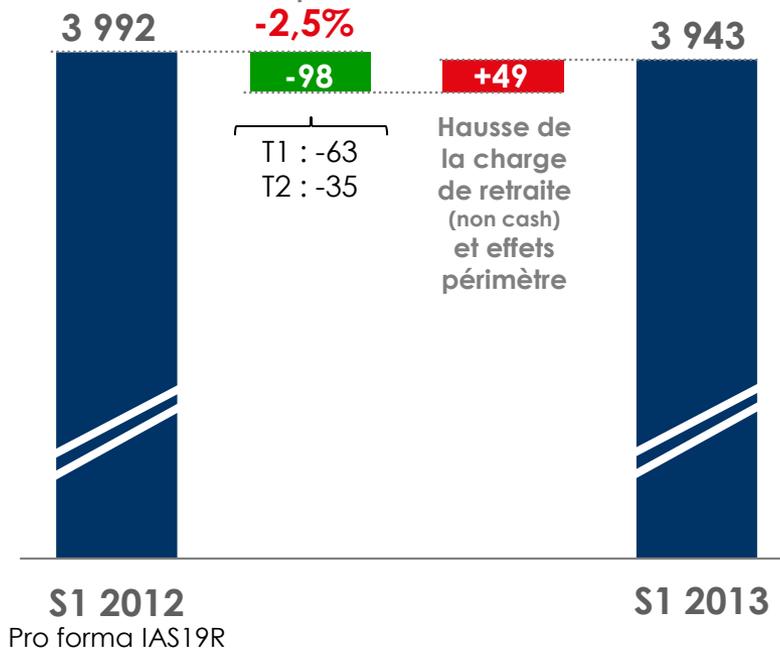
# Baisse des coûts de personnel en ligne avec l'objectif

- + Baisse des effectifs
  - ▶ -3 300 ETP en juin 2013 comparé à juin 2012<sup>(1)</sup>
- + Suppression des augmentations générales de salaires chez Air France comme chez KLM
- + Objectif de baisse des coûts annuels de personnel inchangé : plus de 200m€<sup>(2)</sup> en 2013 par rapport à 2012

## Evolution des coûts de personnel

(m€, y. c. intérimaires)

Coûts  
de personnel  
hors impact retraites  
et effets périmètre

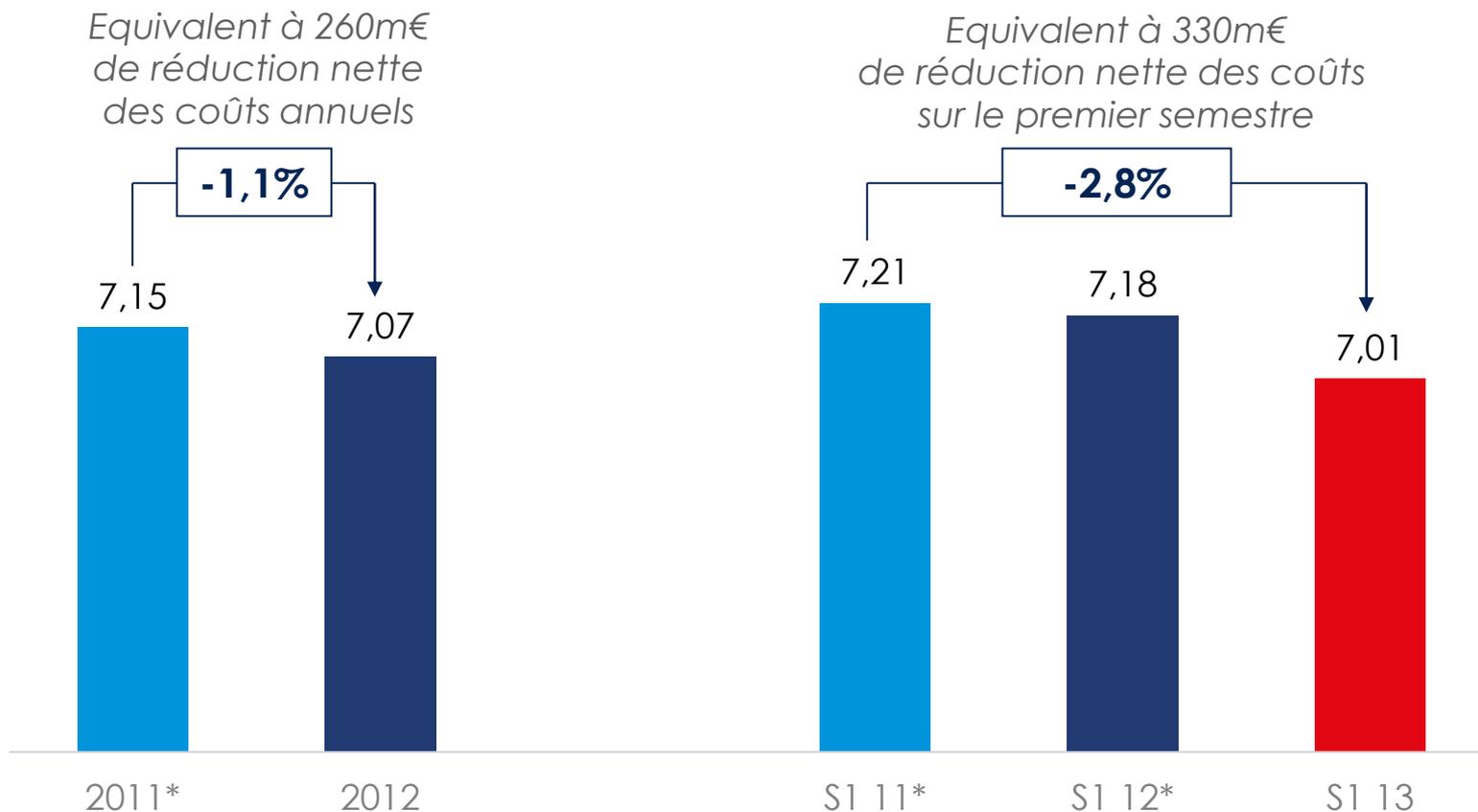


(1) A périmètre constant

(2) Hors hausse de la charge de retraite et effets périmètre

# Réduction des coûts unitaires : sur le plan de marche

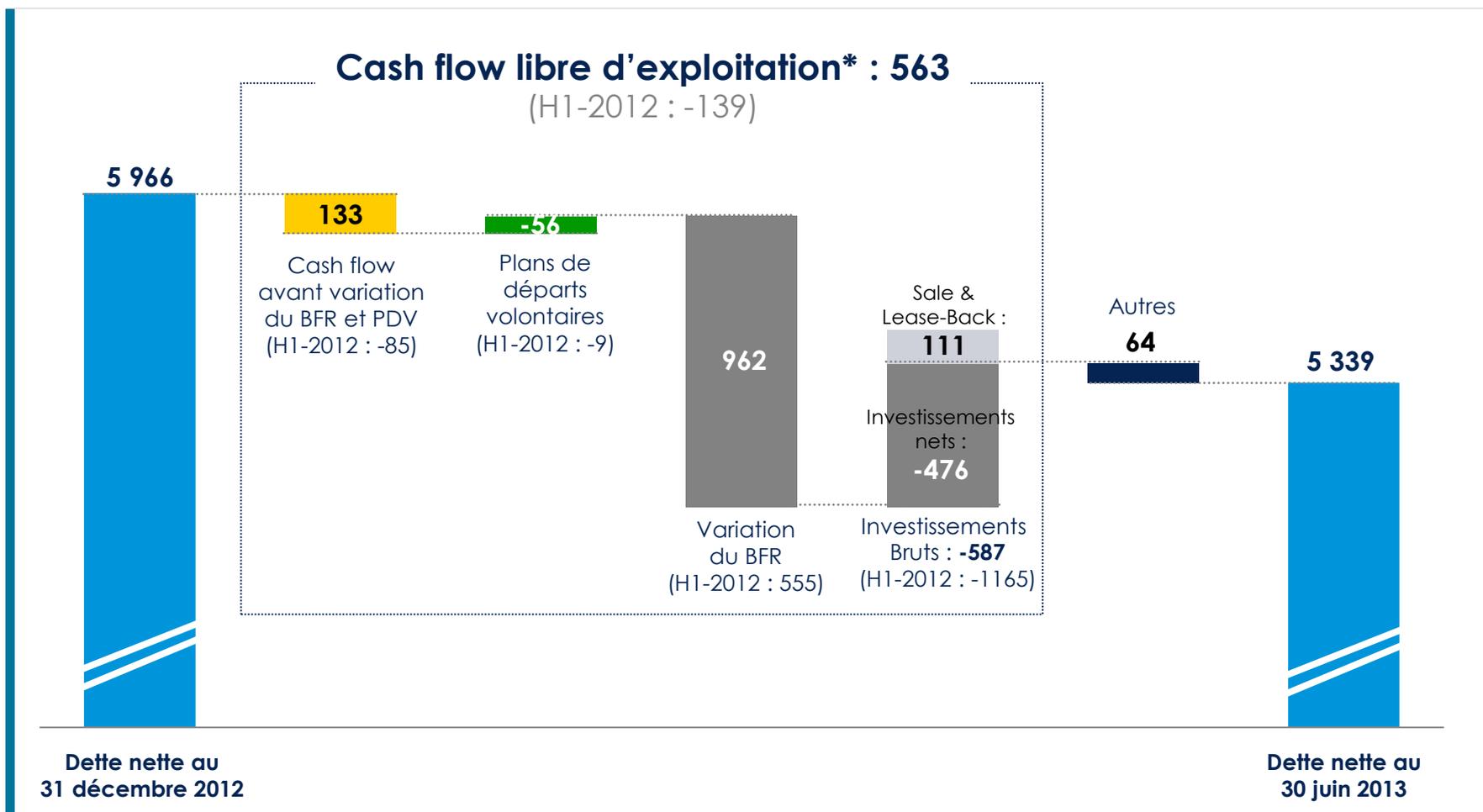
## Evolution des coûts unitaires\*



\* Coût unitaire net à l'ESKO, en centimes d'€, hors change et à prix du carburant constant, corrigé de l'impact (non cash) des charges de retraite

# Forte amélioration du cash flow libre d'exploitation semestriel

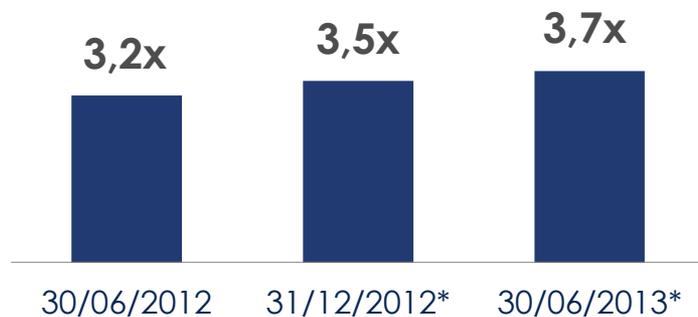
En millions d'€



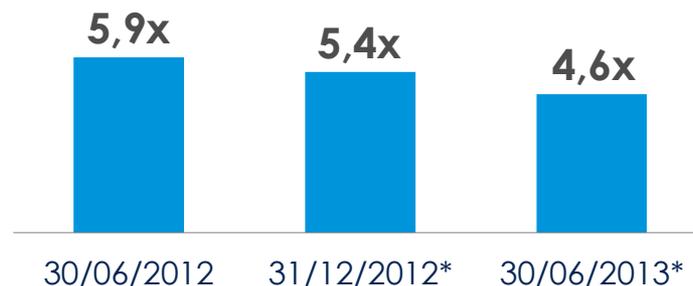
\* Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation après investissements corporels et incorporels nets.

# Amélioration des ratios financiers au 30 juin 2013<sup>(1)</sup>

## EBITDAR / frais financiers nets ajustés<sup>(2)</sup>



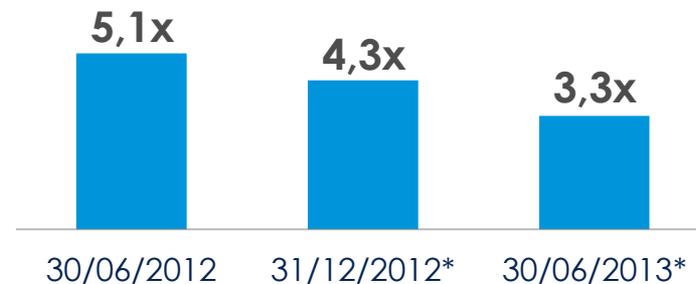
## Dette nette ajustée<sup>(3)</sup> / EBITDAR



## EBITDA / frais financiers nets



## Dette nette / EBITDA



\* Pro forma IAS 19R

(1) Sur 12 mois glissants

(2) Ajusté de la part des loyers opérationnels correspondant aux frais financiers (34%)

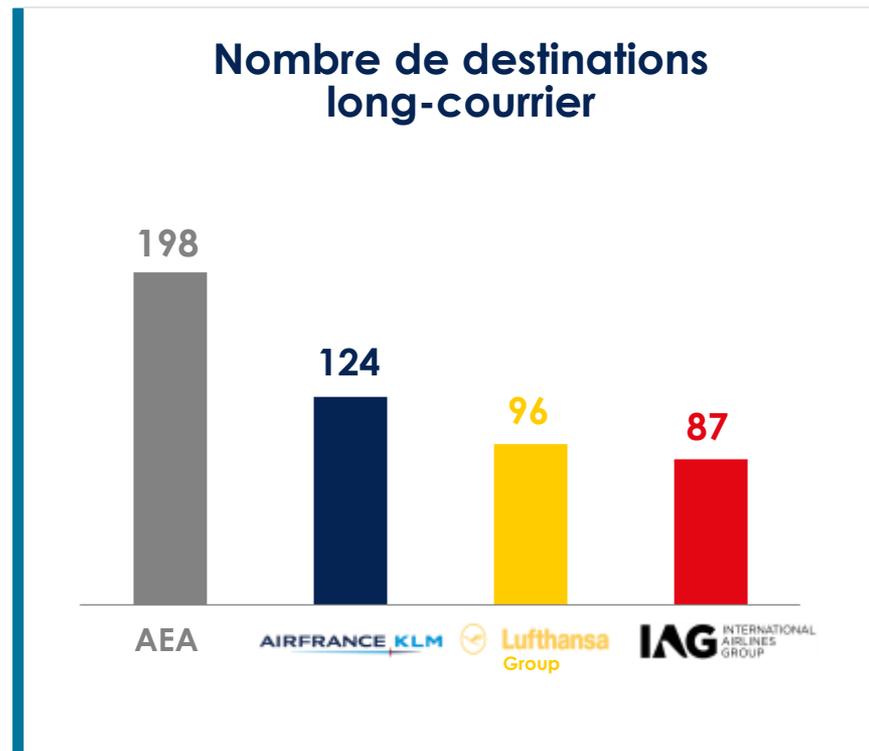
(3) Ajustée de la capitalisation des locations opérationnelles (7x la charge annuelle)

# Renforcement de nos atouts



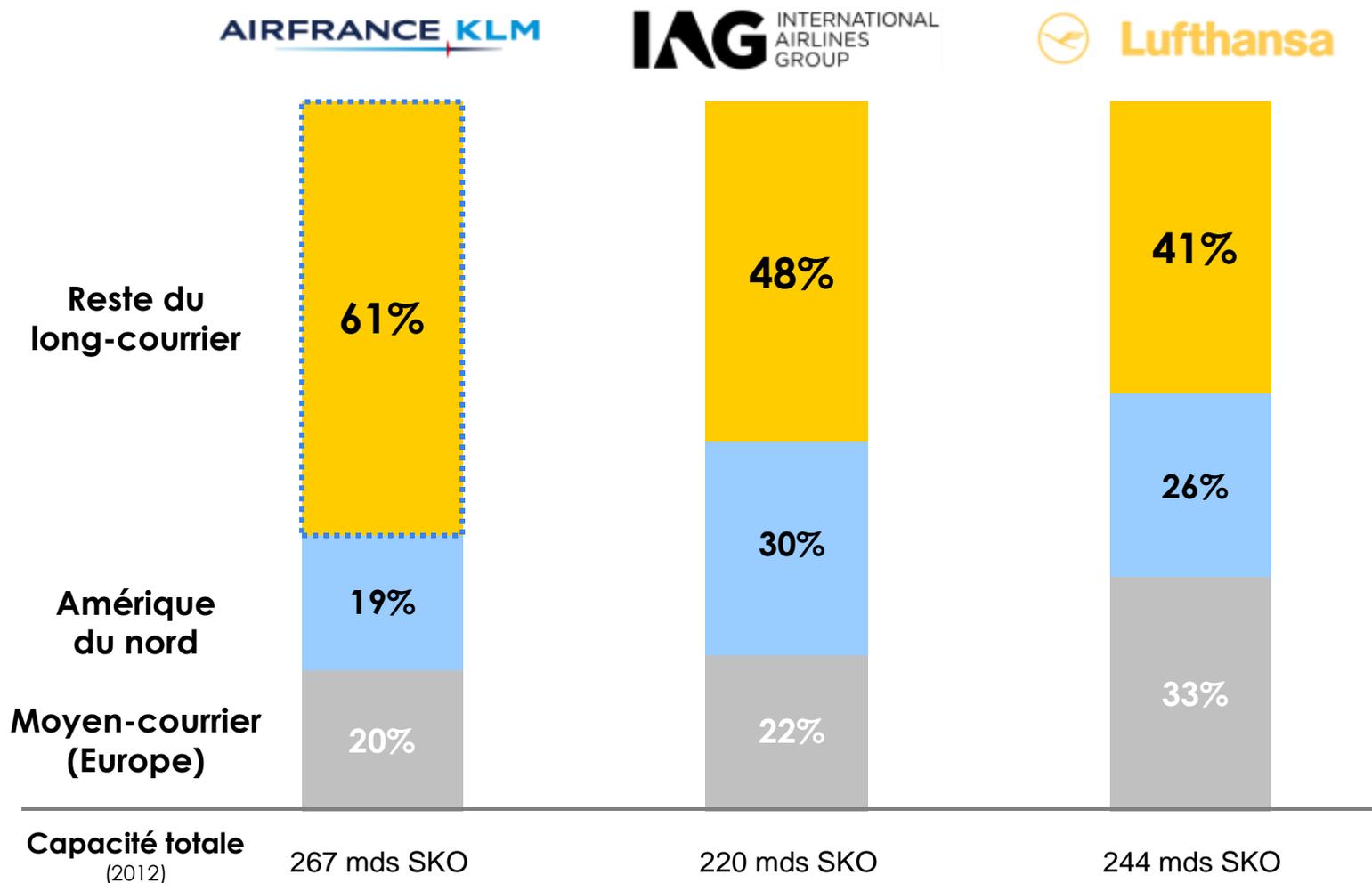
## Un réseau long-courrier puissant

- + **124** destinations\*
  - ▶ 35 à partir des deux hubs de Paris et d'Amsterdam
  - ▶ 89 à partir d'un seul hub
  - ▶ 66% des destinations offertes par les compagnies européennes
- + **143** vols long-courrier par jour
- + **34** destinations « uniques » :  
27% de nos destinations ne sont pas desservies par Lufthansa ou IAG



\* Y compris destinations opérées par Delta dans le cadre de la JV transatlantique

# Une forte présence sur les marchés en croissance...

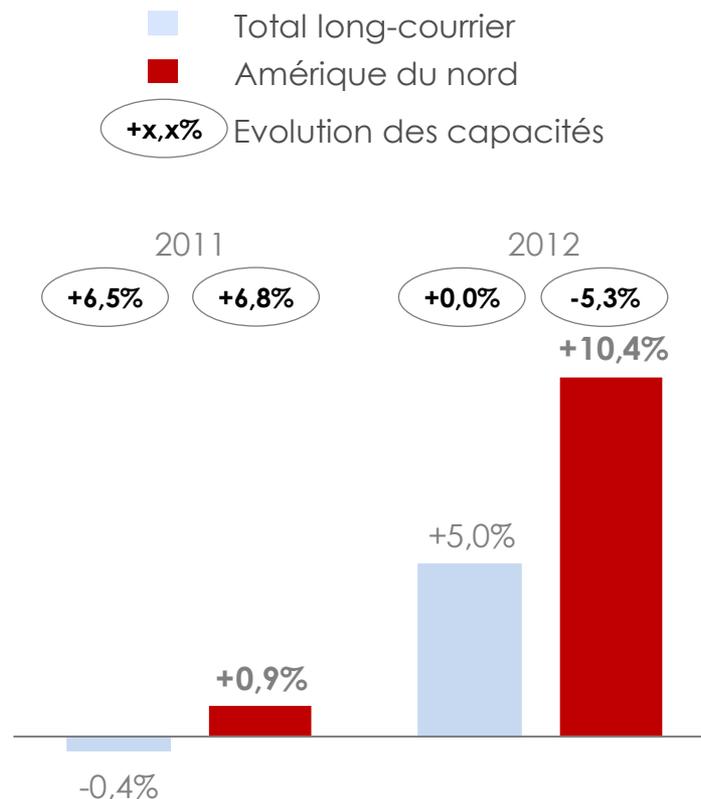


## ...consolidée par le renforcement de la JV transatlantique...



- + Le premier opérateur sur l'Atlantique nord
  - ▶ Chiffre d'affaires : 9,6 mds€
  - ▶ 29% des capacités Europe-USA
  - ▶ ~125 avions
- + Poursuite de la discipline des capacités en 2013
- + Accord de JV renouvelé pour 10 ans
- + Renforcement de la position concurrentielle de la JV grâce au partenariat Delta-Virgin

### Recette unitaire hors change



## ...et le développement de partenariats sur le reste du monde

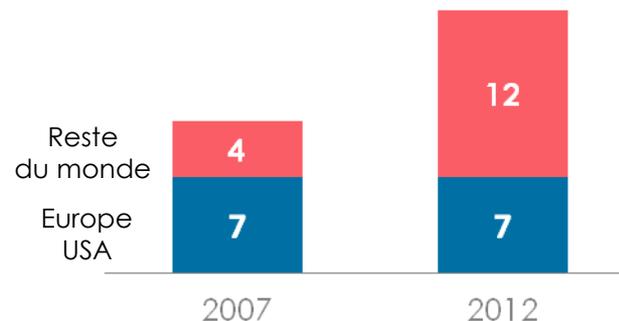
### + Partenaires chinois

- ▶ Quatre membres de SkyTeam en grande Chine
- ▶ JVs en place avec China Southern et China Eastern: chiffre d'affaires supérieur à 700m€ en 2012
- ▶ Codeshare avec Xiamen Airlines

### + Etihad

- ▶ Premier accord de codeshare mis en place à l'hiver 2012
- ▶ 2013 : wet-lease d'un avion cargo et d'un A340, extension du codeshare

### Membres de SkyTeam



### Principaux hubs des partenaires chinois



# Perspectives 2013



# Transform 2015 : bilan à mi-parcours

## Un calendrier respecté...

- + Négociation et mise en œuvre de nouveaux accords collectifs avec chaque catégorie d'employés
- + Lancement comme prévu de tous les projets industriels
- + Suivi centralisé de la mise en œuvre des projets

## ...dans une conjoncture plus difficile qu'attendu

- + Révisions à la baisse des prévisions économiques
  - ▶ Europe
  - ▶ Amérique latine
  - ▶ Asie Pacifique
- + Un prix moyen du pétrole sur la période 2012-2014 revu à la hausse
  - ▶ Photo de janvier 2012 : 95\$
  - ▶ Photo de décembre 2012 : 106\$
  - ▶ Photo de juillet 2013 : 107\$

# Mise en œuvre de mesures complémentaires à l'automne 2013

- + Un point programmé depuis le lancement de Transform 2015
- + Deux secteurs plus particulièrement concernés
  - ▶ Cargo pour l'ensemble du groupe
  - ▶ Moyen-Courrier d'Air France (plus exposé au point-à-point que KLM)
- + Des mesures complémentaires importantes à l'étude
  - ▶ Réduction des coûts, notamment de personnel
  - ▶ Projets industriels
  - ▶ Initiatives commerciales
- + Réduction complémentaire des effectifs chez Air France grâce à des mesures de départs volontaires, du temps partiel, des congés sans solde, etc.
  - ▶ Sureffectif pouvant représenter un peu plus de la moitié de celui identifié en 2012 (5 100 postes)
- + Calendrier
  - ▶ Annonce des mesures à l'automne 2013
  - ▶ Mise en œuvre le 1<sup>er</sup> janvier 2014

## Perspectives pour le second semestre 2013

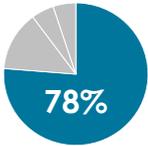
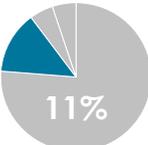
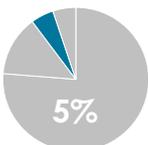
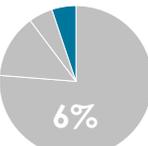
- + Contexte économique difficile
- + Réservations bien orientées pour l'été
- + Risque sur la facture carburant du second semestre
  - ▶ 4,8 mds\$ selon la courbe à terme du 19 juillet
- + Strict contrôle des capacités
- + Effet croissant des mesures Transform 2015
- + Objectifs :
  - ▶ Réduction des coûts unitaires\*
  - ▶ Baisse de la dette nette par rapport au 31 décembre 2012
  - ▶ Amélioration du résultat d'exploitation sur le second semestre en ligne avec celle observée au premier semestre

\* A change et prix du carburant constants

# Annexes



## Deuxième trimestre : évolution du chiffre d'affaires par métier

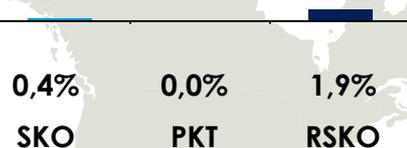
		T2 2013 (Mds€)	Variation	Variation hors change
 <p><b>Passage</b></p>	 <p>78%</p>	5,16	+0,6%	+1,3%
 <p><b>Cargo</b></p>	 <p>11%</p>	0,71	-7,7%	-7,2%
 <p><b>Maintenance</b></p>	 <p>5%</p>	0,32	+20,4%	+20,3%
 <p><b>Autres</b></p>	 <p>6%</p>	0,40	+16,4%	+16,5%
<b>Total</b>		<b>6,58</b>	<b>+1,2%</b>	<b>+1,9%</b>

# Recette unitaire passage par réseau

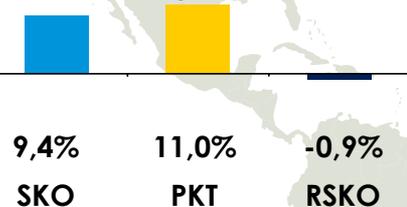
Avril-juin 2013

RSKO hors change

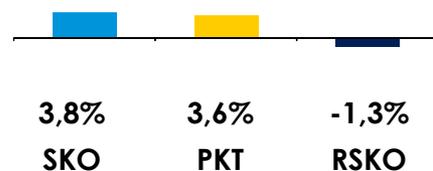
## Amérique du Nord



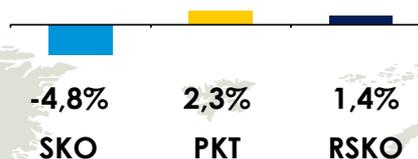
## Amérique latine



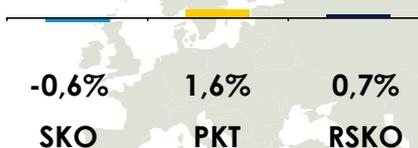
## Total long-courrier



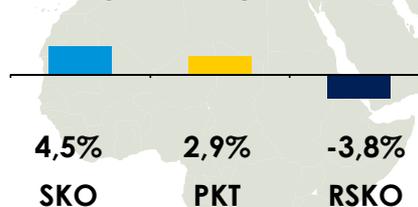
## Domestique



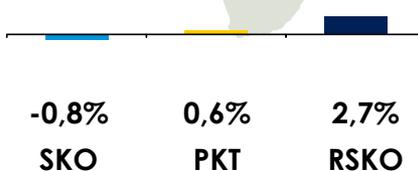
## Europe



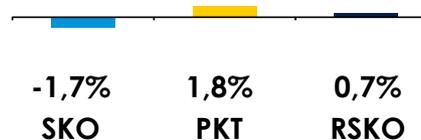
## Afrique et Moyen Orient



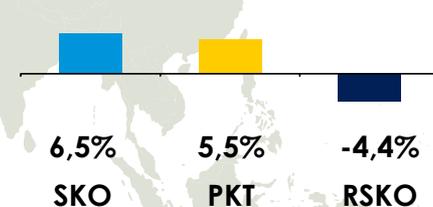
## Caraïbes et Océan Indien



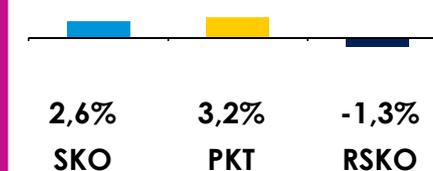
## Total moyen-courrier



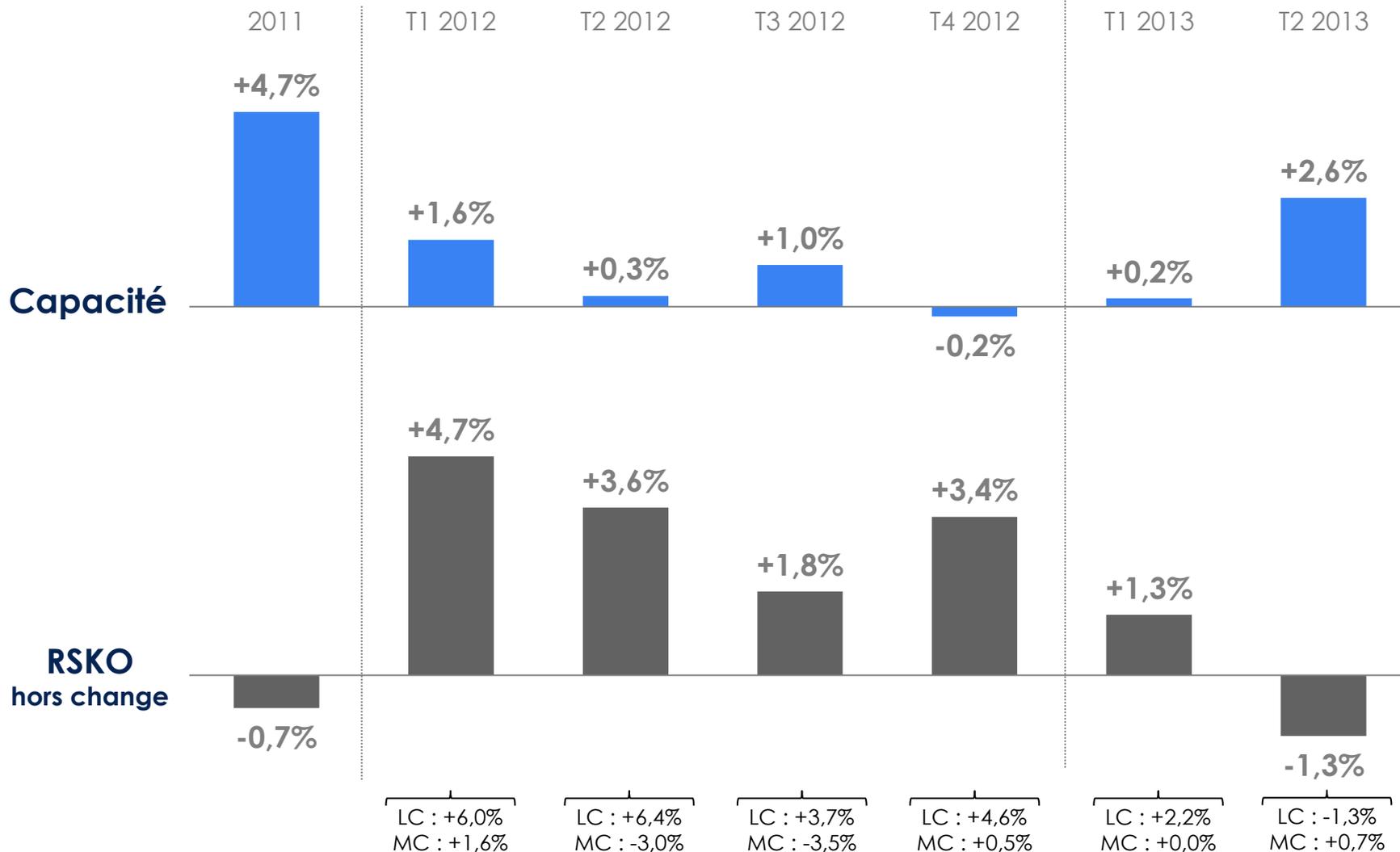
## Asie



## Total

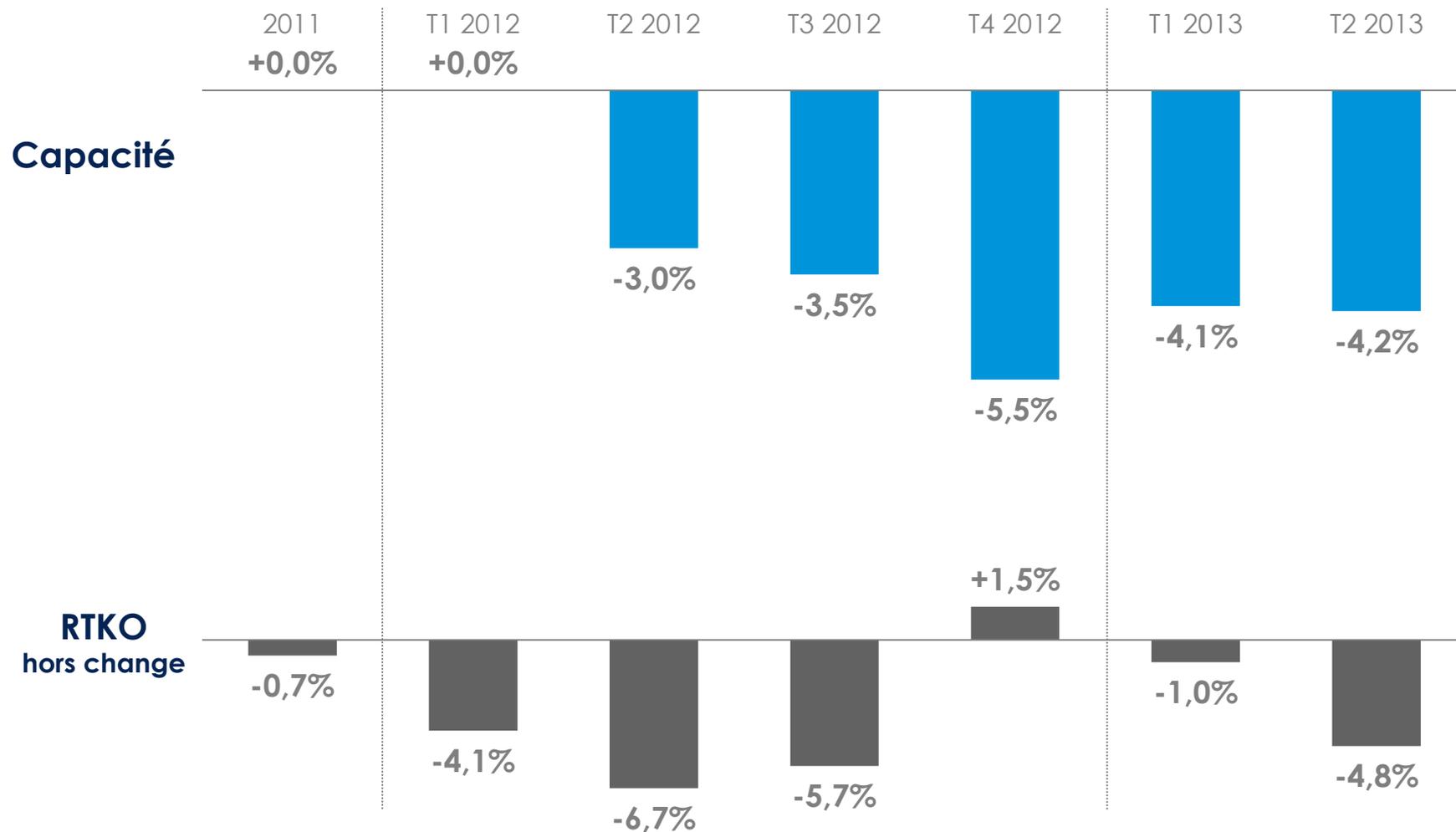


# Activité et recette unitaire passage par trimestre

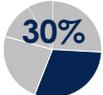
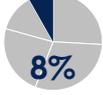


NB : LC = Long-courrier, MC = Moyen-courrier

# Activité et recette unitaire cargo par trimestre



# Evolution des charges d'exploitation sur le 2<sup>ème</sup> trimestre

Avril-Juin 2013	m€	Variation brute	Variation hors change
 <b>Carburant</b>	1 741	-7,7%	-8,0%
 <b>Charges de personnel</b>	1 971	-0,6%	-0,3%
 <b>Coûts externes pilotables<sup>(1)</sup></b> <i>Hors achats et consommation d'entretien aéronautique</i>	1 489	+6,0%	+6,4%
	1 151	+1,9%	+2,5%
 <b>Autres coûts liés à la capacité<sup>(2)</sup></b>	779	-3,9%	-3,3%
 <b>Coûts externes non pilotables<sup>(3)</sup></b>	528	+2,5%	+3,0%
<b>Charges d'exploitation totales<sup>(4)</sup></b>	<b>6 501</b>	<b>-1,2%</b>	<b>-1,1%</b>
<b>Charges d'exploitation hors carburant</b>	<b>4 760</b>	<b>+1,4%</b>	<b>+1,7%</b>
<i>Capacité (ESKO)</i>			+2,4%

(1) Commissariat, achats d'assistance en escale, achats d'entretien, frais commerciaux et de distribution, autres frais

(2) Affrètements aéronautiques, locations opérationnelles, amortissements, dépréciations et provisions

(3) Redevances aéronautiques, impôts et taxes

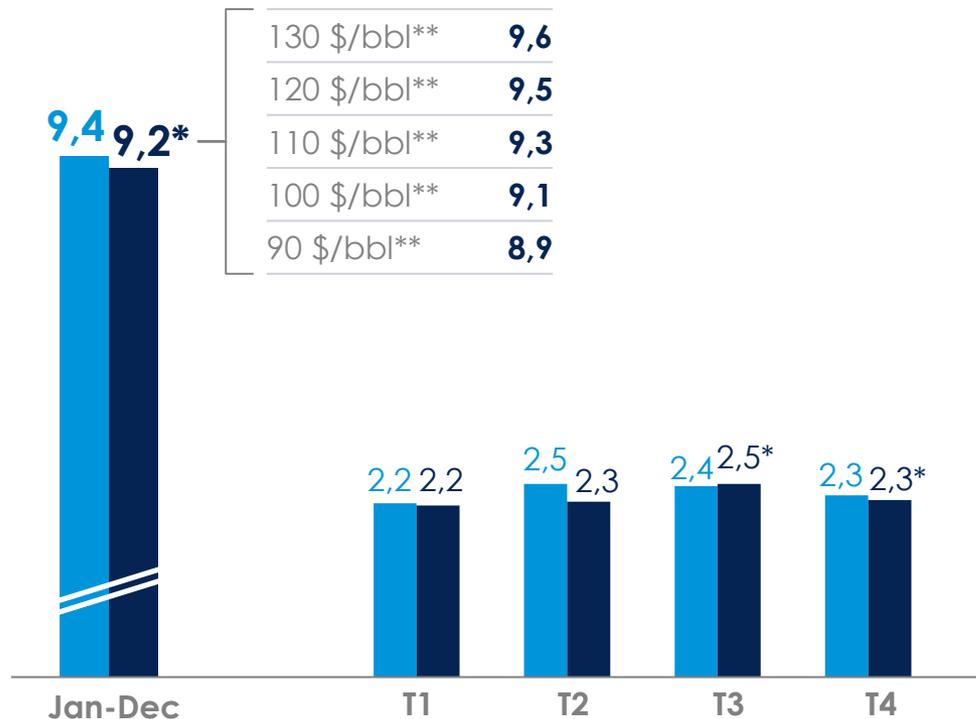
(4) Y compris carburant, personnel, autres produits de l'activité et autres produits et charges (7m au T2 2013, 21m au T2 2012)

# Point sur la facture carburant

En milliards de dollars

## Facture de carburant après couverture

■ 2012  
■ 2013



<b>Prix de marché Brent (\$ par baril)*</b>	<b>107</b>	113	103	107	105
<b>Carburant avion (\$ par tonne)*</b>	<b>985</b>	1 040	930	990	985
<b>% de la consommation déjà couverte</b>	<b>74%</b>			74%	78%

\* Réalisé + courbes à terme au 19 juillet 2013

\*\* Sur juillet à décembre 2013

# Résultat net

En millions d'euros	T2 2013	T2 2012*	S1 2013	S1 2012*
Résultat d'exploitation	<b>79</b>	-79	<b>-451</b>	-690
Charges de restructuration	<b>-1</b>	-356	<b>-4</b>	-404
Autres produits et charges non courants	<b>-15</b>	-9	<b>-39</b>	134
Résultat des activités opérationnelles	<b>63</b>	-444	<b>-494</b>	-960
Coût de l'endettement financier net	<b>-104</b>	-88	<b>-201</b>	-170
Résultat de change	<b>30</b>	-86	<b>34</b>	-32
Variation de la juste valeur des actifs et passifs financiers (principalement dérivés)	<b>-158</b>	-372	<b>-115</b>	-152
Autres produits et charges financiers	<b>-12</b>	4	<b>-8</b>	6
Impôts	<b>44</b>	110	<b>72</b>	91
Résultats des entreprises mises en équivalence et minoritaires	<b>-26</b>	-21	<b>-81</b>	-59
Résultat net, part du groupe	<b>-163</b>	-897	<b>-793</b>	-1 276

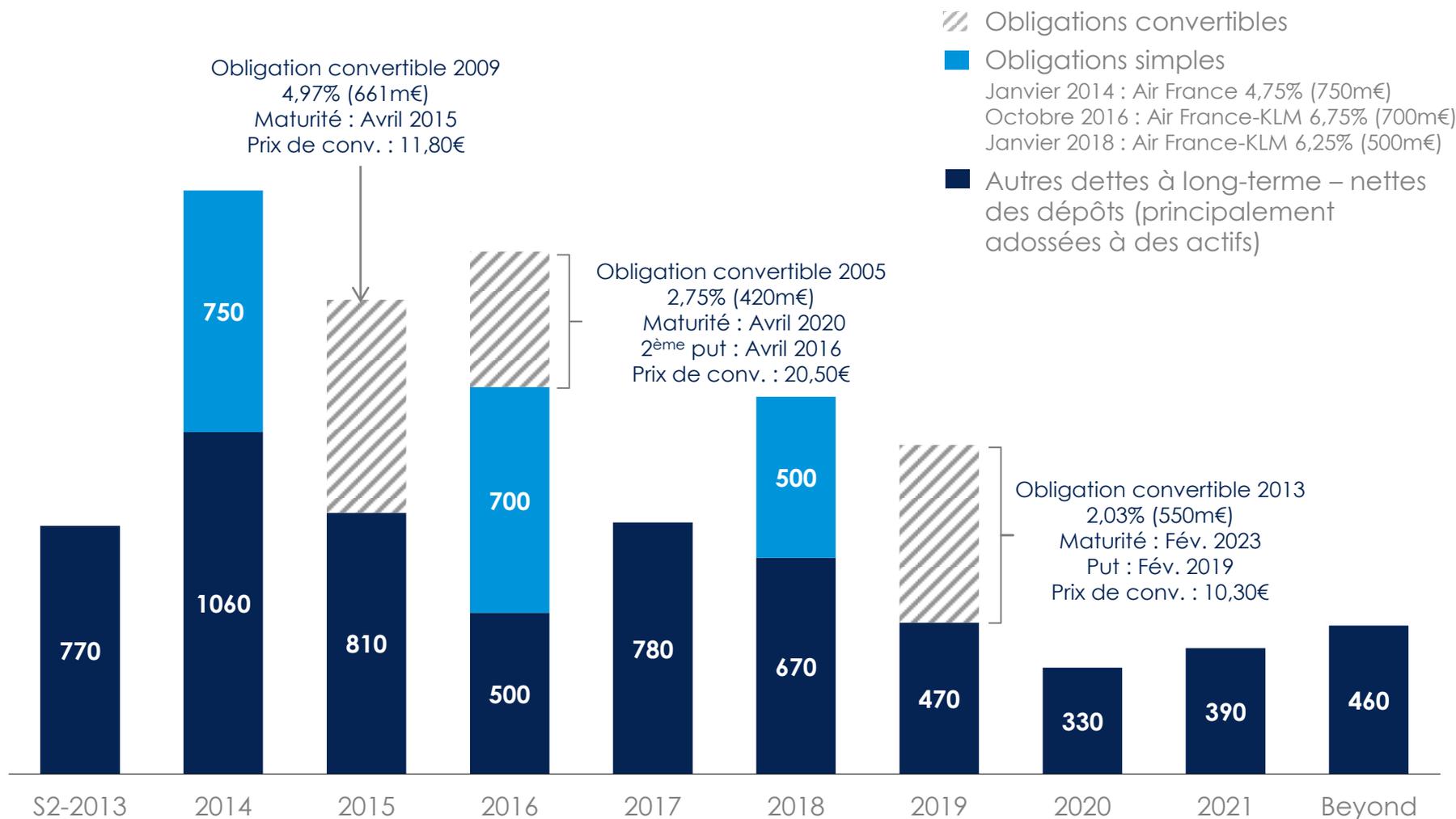
\* Pro forma IAS19R

# Calcul de l'endettement financier net

En millions d'€	30 juin 2013	31 déc. 2012
Dettes financières courantes & non courantes	11 174	10 999
Dépôts liés aux dettes financières	(650)	(650)
Actifs financiers nantis (swap sur OCEANE)	(393)	(393)
Couvertures de change sur dette	(2)	4
Intérêts cours non échus	(104)	(112)
<b>= Dettes financières brutes</b>	<b>10 025</b>	<b>9 848</b>
Trésorerie & équivalent trésorerie	4 053	3 420
Valeurs mobilières de placement à plus de 3 mois	126	320
Trésorerie nantie mobilisable	384	243
Dépôts (obligations AAA)	166	156
Concours bancaires courants	(43)	(257)
<b>= Liquidités nettes</b>	<b>4 686</b>	<b>3 882</b>
<b>Endettement financier net</b>	<b>5 339</b>	<b>5 966</b>
Capitaux propres consolidés	2 987	3 637*
<b>Ratio endettement net / fonds propres</b>	<b>1,79</b>	<b>1,64</b>
EBITDA (12 mois glissants)	1 638*	1 395*
<b>Ratio dette nette / EBITDA</b>	<b>3,26</b>	<b>4,28</b>

\* 2012 pro forma IAS19R

# Profil de remboursement de la dette au 30 juin 2013\*



\* En millions d'€, net des dépôts sur locations financières et hors dettes perpétuelles de KLM (580m€)