

Air France-KLM
Assemblée générale du 3 juin 2026
Réponses aux questions écrites des actionnaires

Remarque préalable

Pour mémoire, les questions écrites, pour être recevables, doivent être :

- en relation avec l'ordre du jour de l'Assemblée ;
- adressées au Président par lettre recommandée avec avis de réception ou par courrier électronique au plus tard quatre jours ouvrés avant l'Assemblée ;
- accompagnées d'une attestation d'inscription en compte des actions.

Les réponses aux questions écrites sont mises en ligne préalablement à l'Assemblée sur notre site internet www.airfranceklm.com dans une rubrique spécifique conformément à la réglementation. L'article L225-108 du Code de commerce prévoit en effet que "*la réponse à une question écrite est réputée avoir été donnée dès lors qu'elle figure sur le site internet de la société*". Une copie des réponses mises en ligne sur notre site Internet peut être consultée auprès du Secrétaire de l'Assemblée par les actionnaires qui le souhaitent.

Dans le même esprit, le texte des questions a été résumé (sans en dénaturer le sens) dès lors qu'il n'est pas utile de les reprendre *in extenso* pour leur bonne compréhension.

Questions de Monsieur Gilles Rivet, actionnaire individuel

- 1. Au vu des informations de marché concernant les résultats financiers de SAS et son absence de couverture sur le prix du carburant, ainsi que de la crise géopolitique actuelle au Moyen-Orient, le Groupe Air France-KLM envisage-t-il de maintenir, d'ajuster ou de renoncer à son projet d'acquisition de 60,5% des parts de SAS d'ici fin 2026 ? Quels risques la poursuite de cette opération représenterait-elle pour Air France-KLM ?**

Air France-KLM reste pleinement engagé dans son projet de prise de participation majoritaire dans SAS, avec une ambition de finalisation d'ici fin 2026, sous réserve des autorisations réglementaires. Cette opération s'inscrit dans la stratégie de consolidation du Groupe et vise à renforcer durablement sa position en Europe, tout en étant menée avec une discipline financière stricte.

Dans un environnement marqué par des incertitudes, notamment sur les coûts du carburant, le Groupe applique une gestion prudente des risques et adapte en permanence ses décisions d'investissement afin de préserver ses capacités financières et créer de la valeur à long terme.

2. Lors des publications trimestrielles, les performances de Transavia sont présentées de manière agrégée. Pourriez-vous préciser les résultats opérationnels (EBIT) respectifs de Transavia France et de Transavia Pays-Bas au titre de l'exercice 2025 ?

Dans les états financiers du Groupe, Transavia est présentée comme la combinaison de Transavia France et de Transavia Pays-Bas. Ces deux entités sont par ailleurs rattachées respectivement aux groupes Air France et KLM. Conformément à cette approche, l'EBIT n'est pas publié séparément pour chacune des entités, de la même manière que pour d'autres activités opérationnelles du Groupe telles que l'Activité Passager, Cargo ou Maintenance.

Cette présentation reflète la logique stratégique du Groupe, qui vise à faire de Transavia une plateforme low-cost complémentaire des réseaux Air France et KLM. Dans ce cadre, le Groupe a pour ambition de renforcer le positionnement de Transavia comme un acteur majeur du segment low-cost en Europe, en s'appuyant sur des coûts unitaires compétitifs, une optimisation des bases et un développement progressif de son réseau point-à-point.

La stratégie poursuivie consiste ainsi à améliorer la performance globale de Transavia en renforçant les synergies entre ses entités française et néerlandaise, en harmonisant certaines fonctions et en développant des opportunités de croissance.

Dans ce contexte, la lecture consolidée des résultats permet de refléter plus fidèlement la performance économique de cette activité en tant que pilier unique de la stratégie low-cost du Groupe.

Questions de l'association A.D.U.T.A. (Association pour la défense d'UTA), représentée par Monsieur Michel Allaguillemette

3. Comment le Groupe envisage-t-il la collaboration, voire la prise de participation avec d'autres compagnies aériennes ou partenaires pour renforcer son réseau ? Y a-t-il une taille limite envisagée pour le Groupe Air France-KLM puisque les règles de l'Union européenne en matière de fusions et acquisitions devraient être assouplies ?

Air France-KLM ne considère pas la consolidation comme un objectif en soi, mais examine attentivement toute opportunité qui se présente dès lors qu'elle est jugée créatrice de valeur pour son modèle économique. Celle-ci doit s'inscrire de manière cohérente dans la stratégie du Groupe, en particulier dans son approche multi-hubs et dans la diversification de son réseau. Elle doit créer de la valeur pour le Groupe, comme pour ses clients et, dans tous les cas, être menée dans le respect d'une stricte discipline financière, notamment au regard des objectifs du Groupe en matière de marge opérationnelle et de levier financier.

Le projet de révision des lignes directrices de la Commission européenne en matière de contrôle des fusions, qui devrait aboutir d'ici fin 2026, peut constituer une opportunité de mieux concilier les enjeux de concurrence, de politique industrielle et d'innovation ainsi que de souveraineté européennes. Le Groupe accueille favorablement cette initiative et espère que ces évolutions permettront une meilleure prise en compte des contraintes pesant sur les entreprises européennes, confrontées à une concurrence internationale qui demeure inégale, ainsi que la mise en place de procédures plus efficaces leur offrant l'agilité nécessaire pour y faire face.

Du point de vue de la coopération commerciale, le Groupe Air France-KLM dispose d'un réseau de partenaires dense et étendu, qu'il continue de développer afin d'offrir à ses clients un réseau large et diversifié.

4. Quelles sont les priorités du Groupe en termes d'innovation, notamment dans le domaine numérique et des services à bord ?

Le Groupe place l'innovation au cœur de sa stratégie, avec un fort accent sur la transformation numérique et l'amélioration continue de l'expérience client, tant au sol qu'à bord.

Premièrement, le Groupe accélère sa transformation numérique axée sur les données, en faisant du *cloud computing*¹, des données et de l'intelligence artificielle des leviers essentiels. Ces technologies soutiennent à la fois l'excellence opérationnelle et la création de valeur, en permettant des améliorations dans des domaines tels que la maintenance prédictive, l'efficacité énergétique et la planification des ressources. Parallèlement, des investissements majeurs sont réalisés pour moderniser l'environnement informatique, simplifier les systèmes hérités du passé et construire une architecture évolutive, centrée sur le *cloud* et les données. Cette transformation renforce également notre capacité à offrir des services de plus en plus personnalisés et à améliorer les relations directes avec nos clients.

Deuxièmement, l'innovation est portée par l'ambition d'améliorer l'ensemble du parcours client de bout en bout. Le Groupe développe une expérience fluide et entièrement numérique sur tous les points de contact — de la réservation à l'après-voyage — en s'appuyant sur les données en temps réel, les applications mobiles et les services alimentés par l'intelligence artificielle. Une attention particulière est également portée au renforcement de la satisfaction client et de la personnalisation, grâce à des offres et des interactions de plus en plus adaptées aux préférences et comportements des clients. Cette approche permet des interactions plus proactives et pertinentes, tout en soutenant le développement des capacités de distribution numérique, notamment les ventes directes, la tarification dynamique et les services annexes, contribuant ainsi à une plus grande satisfaction client et à la croissance du chiffre d'affaires.

Troisièmement, le Groupe continue d'investir de manière significative dans les services à bord, qui demeurent un facteur clé de différenciation sur un marché très concurrentiel. Une priorité majeure est le déploiement progressif d'une connectivité haut et très haut débit sur l'ensemble de la flotte Air France, permettant aux passagers de bénéficier d'une expérience numérique « comme au sol » pendant le vol. En parallèle, le Groupe améliore l'expérience à bord dans son ensemble grâce à des investissements supplémentaires dans la restauration et la différenciation du service. Cela comprend des collaborations avec des chefs renommés chez Air France comme chez KLM, l'amélioration continue de l'offre de restauration Premium chez Air France afin de la différencier davantage de l'offre Economy, ainsi que le déploiement progressif de Premium Comfort chez KLM. Ces initiatives sont complétées par des améliorations continues du divertissement à bord, des contenus numériques et des services en cabine, afin d'offrir une expérience plus connectée, immersive et premium.

¹ Utilisation de capacités informatiques, de stockages et de logiciels hébergés à distance via internet.

Enfin, l'innovation constitue également un moteur clé de la performance opérationnelle et de la durabilité, grâce à l'exploitation des données et des technologies avancées pour optimiser l'utilisation des ressources, améliorer l'efficacité et contribuer aux objectifs environnementaux du Groupe.

En résumé, les priorités du Groupe en matière d'innovation s'articulent autour de trois piliers clés :

- Transformation numérique axée sur les données ;
- Expérience client, engagement et montée en gamme ; et
- Performance opérationnelle, efficacité et durabilité.

L'innovation demeure ainsi un levier central pour renforcer la compétitivité, soutenir la croissance et créer de la valeur à long terme pour les actionnaires.

Question de Monsieur Jacques Geysels, actionnaire individuel

5. Le cours de l'action Air France-KLM se situant aujourd'hui à un niveau inférieur à celui observé avant la période Covid, quelles sont les perspectives du Groupe pour un retour à une valorisation plus élevée ?

Le cours de l'action d'une entreprise reflète à la fois sa performance, la performance du secteur dans lequel elle évolue, ainsi que la perception du marché, lequel est influencé, entre autres éléments, par la situation géopolitique et les perspectives de croissance économique.

Actuellement, le cours de l'action d'Air France-KLM, comme celui d'autres compagnies aériennes, est affecté par l'incertitude géopolitique au Moyen-Orient. Dans un environnement marqué par de fortes incertitudes, notamment sur les coûts du carburant, le Groupe applique une gestion prudente des risques et adapte en permanence ses décisions d'investissement afin de préserver sa capacité à générer de la trésorerie.

Air France-KLM s'inscrit dans une stratégie de long terme et créatrice de valeur, en intégrant progressivement des avions de nouvelle génération, en mettant l'accent sur la montée en gamme, en tirant parti de la diversification de son réseau. Cette stratégie a permis au Groupe d'atteindre une marge d'EBIT de 6,1 % et un free cash-flow opérationnel ajusté de 1 milliard d'euros en 2025. Le Groupe vise également une marge d'EBIT supérieure à 8 % d'ici 2028 et un niveau significatif de free cash-flow opérationnel ajusté d'ici 2028.

Question de Monsieur Michel GIRONDEL, actionnaire individuel

6. La Société envisage-t-elle de reconnaître le soutien de ses actionnaires notamment par le versement d'un dividende, l'attribution d'actions gratuites ou l'octroi d'avantages commerciaux tels qu'un statut de fidélité ?

Le Groupe Air France-KLM est reconnaissant du soutien constant de ses actionnaires et leur engagement de long terme.

Toutefois, malgré un EBIT record en 2025, aucun dividende ne sera versé, la dette nette d'Air France-KLM ayant continué d'augmenter et les fonds propres, ainsi que la génération de trésorerie, devant encore être renforcés.

Par ailleurs, il n'existe pas de lien entre la détention d'actions de la société Air France-KLM et les activités commerciales des compagnies aériennes du Groupe ; dès lors, aucun avantage commercial, tel que l'attribution automatique d'un statut de fidélité, n'est envisagé à ce titre.