



Compte rendu synthétique
de l'assemblée générale ordinaire du 19 mai 2016

L'Assemblée générale ordinaire du 19 mai 2016, présidée par Alexandre de Juniac, Président-directeur général, a réuni plus de 500 personnes au Carrousel du Louvre, en présence des membres du Conseil d'administration. Le quorum de l'Assemblée a atteint 56,85%, représentant un nombre d'actions détenues par des actionnaires présents ou représentés de 168 305 187 sur un total de 296 069 700 actions ayant droit de vote, chaque action donnant droit, selon le cas, à une ou deux voix. En effet, depuis le 3 avril 2016, et en l'absence de clause contraire dans les statuts d'Air France-KLM¹, toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire bénéficient d'un droit de vote double. Au total, les 11 401 actionnaires présents ou représentés ont adopté les 11 résolutions soumises au vote.

Les fonctions de scrutateurs ont été remplies par Audrey Mariani (représentant l'Etat Français actionnaire) et par Louis Jobard (salarié pilote actionnaire), les deux membres de l'Assemblée présents disposant du plus grand nombre de voix et ayant accepté de remplir ces fonctions.

L'Assemblée était retransmise en direct sur le site internet www.airfranceklm-finance.com.

Résultats du vote des résolutions

#	Résolutions	Pour	Contre	Abstention
1	Approbation des comptes sociaux 2015	99,28%	0,65%	0,07%
2	Approbation des comptes consolidés 2015	99,28%	0,65%	0,07%
3	Affectation du résultat 2015	99,48%	0,45%	0,07%
4	Nomination de Mme Anne-Marie Couderc en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans	98,50%	1,40%	0,10%
5	Nomination de M. Hans N.J. Smits en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans	79,67%	20,23%	0,10%
6	Nomination de M. Alexander R. Wynaendts en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans	98,81%	1,09%	0,10%
7	Renouvellement du mandat de Deloitte & Associés en qualité de Commissaire aux comptes titulaire	97,75%	2,11%	0,14%
8	Renouvellement du mandat de BEAS en qualité de Commissaire aux comptes suppléant	97,87%	1,99%	0,14%
9	Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à M. Alexandre de Juniac, Président-directeur général	93,46%	6,49%	0,05%
10	Autorisation à donner au Conseil d'administration d'opérer sur les actions de la Société	99,34%	0,60%	0,06%
11	Pouvoirs pour formalités	99,47%	0,45%	0,08%

¹ La résolution présentée à l'Assemblée générale du 21 mai 2015 visant à introduire dans les statuts une clause visant à maintenir des droits de vote simples a été rejetée.

Gouvernance

Composition du Conseil d'administration

Le Président a d'abord rappelé les évolutions dans la composition du Conseil d'administration au cours de l'année 2015 et sa composition actuelle.

M. Dehecq, président du Comité de nomination et de gouvernance, a ensuite présenté les administrateurs dont la nomination était soumise à l'Assemblée générale. Madame Anne-Marie Couderc et Messieurs Hans N.J. Smits et Alexander R. Wynaendts ont été nommés en qualité d'administrateurs pour une durée respective de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019, en remplacement de Messieurs Jean-François Dehecq, Cornelis van Lede et Leo van Wijk dont les mandats arrivaient à échéance à l'issue de cette Assemblée.

Suite à ces nominations, le Conseil d'administration compte 15 membres dont (i) cinq femmes (soit 35,7% des membres du Conseil, l'administrateur représentant les salariés n'étant pas pris en compte dans le calcul du pourcentage visé à l'article L. 225-18-1 du Code de commerce conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce) et (ii) six administrateurs indépendants, au sens du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF (soit 50% des membres du Conseil en application du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF selon lequel les administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir le pourcentage d'administrateurs indépendants).

M. Dehecq a ensuite présenté les travaux du Comité de nomination et de gouvernance dans le cadre du plan de succession arrêté par le Conseil d'administration, ayant abouti à la décision de nomination de M. Janaillac en tant que Président-directeur général d'Air France-KLM en remplacement de M. A de Juniac. Il a rendu hommage au travail accompli par Alexandre de Juniac à la tête d'Air France et du groupe Air France-KLM au cours des cinq dernières années et lui a souhaité un plein succès dans ses futures fonctions de directeur général de l'IATA. Il a ensuite présenté M. Janaillac, qui assistait à l'Assemblée et a indiqué qu'il serait coopté fin juin par le Conseil d'administration et prendrait ses fonctions le 4 juillet 2016.

Présentation de l'exercice 2015

(Voir également le document de référence et le rapport annuel disponibles sur le site internet www.airfranceklm.com ou sur simple demande par courrier).

M. Riolacci, Directeur général adjoint Economie et Finances du groupe Air France-KLM, a présenté l'activité et les résultats financiers de l'exercice 2015.

Chiffres clés

- Chiffre d'affaires : 26,1 milliards d'euros
- EBITDA : 2 447 millions d'euros
- Résultat d'exploitation : 816 millions d'euros
- Résultat net : 118 millions d'euros
- Dette nette: 4,3 milliards d'euros

Activité

Une grande partie de l'amélioration des résultats vient de l'amélioration de la contribution du **Passage** qui est de loin l'activité la plus importante, avec plus de 20 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Cette amélioration est due à la fois à une vraie discipline de capacité et à une restructuration réussie de l'activité domestique de point-à-point en France sur le moyen-courrier. Le marché est toutefois difficile, en surcapacité, et la pression sur les prix est réelle. La recette unitaire au siège-kilomètre offert (RSKO) reste volatile, en baisse de 3,3% à données comparables par rapport à l'exercice 2014. Le coût unitaire au siège kilomètre offert (CSKO) est en baisse de 6,7 % à données comparables, principalement en raison de la baisse de la facture carburant. Le résultat d'exploitation positif s'élève à 842 millions d'euros.

Transavia est en forte croissance, avec près de 11 millions de passagers transportés, près de 1,1 milliard d'euros de chiffre d'affaires, un développement fortement accéléré en France et, au printemps 2016, l'ouverture de la première base européenne à Munich. Cette activité est en fort développement, son résultat reste stable par rapport à l'année précédente.

En revanche, l'année 2015 a été très difficile pour l'activité **Cargo**. Le marché reste notablement déprimé, toujours en très forte surcapacité. En dépit d'une baisse de capacité de 23%, la recette unitaire au siège kilomètre offert (CSKO) est en fort recul (-12,8 %). On observe une baisse du coût unitaire de l'ordre de 10,8 % avec l'effet du prix du carburant, mais surtout une baisse du coût unitaire hors prix du carburant, hors change de l'ordre de 3%.

L'activité **maintenance** bénéficie quant à elle d'une croissance organique élevée de 7%, renforcée par l'effet dollar. Le carnet de commande est en forte progression, tout comme le résultat d'exploitation qui s'élève à 214 millions d'euros, générant ainsi une marge d'exploitation de l'ordre de 5 %.

Résultats financiers

L'élément le plus significatif est la forte hausse du résultat d'exploitation s'élevant à plus de 800 millions d'euros, soit une amélioration totale de plus de 500 millions d'euros. Cette hausse s'explique notamment par la baisse des prix du pétrole (la facture carburant est en baisse de 1,7 milliard d'euros), compensée en partie par la pression sur les recettes et l'effet change.

À côté de cet effet net, on observe une baisse des coûts unitaires de près de 150 millions d'euros. 2015 a donc été une année de transition en termes de baisse des coûts unitaires, dans un contexte de discipline et de baisse des capacités dans le Cargo.

Grâce à l'amélioration de ces performances opérationnelles, l'EBITDA a encore progressé de manière significative à 2,45 milliards d'euros. Les cash-flows libres d'exploitation sont aussi en progression significative. La baisse de la dette est significative avec plus de 2 milliards d'euros de réduction en quatre ans. La progression des cash-flows et la baisse de la dette permettent une forte amélioration des ratios de crédit.

Perspectives

M. Riolacci revient sur les résultats du premier trimestre, très positifs, avec une bonne résistance du chiffre d'affaires, un coefficient de remplissage en hausse de 2 points à un niveau maintenant très compétitif par rapport à la concurrence, en dépit d'une demande toujours très contrastée et des secteurs touchés par les événements politiques et économiques et une conservation d'une partie de la baisse de la facture pétrolière. On observe une amélioration de l'ensemble des agrégats opérationnels, notamment le résultat d'exploitation, l'EBITDA, de l'ordre de 300 millions d'euros en un trimestre alors que le premier trimestre est réputé être le plus difficile en raison du caractère saisonnier du secteur aérien.

Cours de bourse et relations avec les actionnaires individuels

M. Riolacci salue les travaux du Comité des actionnaires individuels, lieu d'échanges important, et rappelle les nombreuses actions mises en œuvre par Air France-KLM en faveur des actionnaires individuels, notamment la Lettre aux actionnaires.

M. Riolacci rappelle l'évolution du cours de bourse depuis les dernières années et les derniers mois. Il reconnaît que le niveau du cours de bourse reste décevant, en particulier après l'annonce des résultats du premier trimestre dont l'amélioration était supérieure à celle des principaux concurrents.

Stratégie

Avant d'esquisser quelques grandes orientations stratégiques, le Président a exposé les grandes réalisations de l'année 2015, à l'appui d'un film introductif dessinant les ambitions du groupe.

Les résultats du plan TRANSFORM /objectifs du plan PERFORM

Le plan TRANSFORM a été mis en œuvre et a permis :

- un retour aux bénéficiaires en 2015 ;
- une réduction de la dette nette de 2,2 milliards d'euros ;
- une réduction des coûts unitaires hors carburant de près de 10 %.

Ces efforts sont perceptibles activité par activité. Ainsi, pour l'activité Cargo, le segment tout cargo passe de 21 à 5 avions de 2011 à 2017, tend désormais à l'équilibre. Surtout, on observe une croissance

importante de l'activité maintenance. Entre 2011 et 2015, le chiffre d'affaires de la maintenance a augmenté de 52 %, et son résultat opérationnel a doublé. La rentabilité de l'activité long-courrier a augmenté significativement. Enfin et surtout, la remontée en gamme, la reconquête commerciale, la digitalisation de l'entreprise, permettent d'améliorer considérablement la qualité de l'offre et de renforcer le lien avec les clients.

Cette performance a été permise par un dialogue social extrêmement approfondi avec les différentes catégories de personnel dans l'ensemble des composants du Groupe, que cela soit chez KLM, chez Air France, chez HOP ! ou chez Transavia.

Cette réussite du plan TRANSFORM, suivie par la mise en œuvre du plan PERFORM, a permis également de maintenir et d'accroître le niveau d'intégration au sein d'Air France-KLM. D'une part, elle est intégrée parce que tout ce qui est tourné vers le client est totalement géré en commun : les ventes, le marketing, le numérique, le programme de fidélité, les escales internationales, le revenu management, le programme. D'autre part, des activités sont complètement intégrées : le cargo, la maintenance, les activités support comme l'informatique et la technologie. Sans oublier l'importance des marques : Air France, KLM, HOP !, Transavia, Air France industries, KLM engineering et maintenance, ou encore Air France-KLM cargo.

Les performances commerciales

Cette année 2015 a été aussi marquée par de bonnes performances commerciales en dépit d'un contexte extrêmement difficile en matière de recettes en raison de la pression concurrentielle des *low cost* et des compagnies du Golfe. Malgré ces difficultés, le coefficient de remplissage a augmenté, et la recette unitaire au siège-kilomètre offert (SKO) est en hausse de 2% en nominal corrigé de la grève (en baisse de 3.3% à données comparables). Ceci est le produit de deux facteurs principalement : la gestion des capacités et le dynamisme commercial (plans de relance mondiaux sur le Japon, les États-Unis et la Chine suite aux attentats ; développement des produits long-courriers : le World business class sur KLM, la cabine Best sur Air France long-courrier ou la cabine Smart sur Air France moyen-courrier ; conquête de nouveaux clients Corporate notamment grâce aux produits Bluebiz ; développement des recettes annexes).

La sûreté

Avant d'aborder les perspectives d'avenir du Groupe, M. Alexandre de Juniac rappelle l'importance de la sûreté au sein du transport aérien, a fortiori au regard de l'actualité (crash d'EgyptAir dans la nuit).

Un clip-vidéo sur la sécurité et sûreté est diffusé montrant l'importance de ces sujets et la priorité qu'ils constituent pour le Groupe.

La croissance du marché

Le Président Alexandre de Juniac aborde les lignes d'horizon et le futur du Groupe.

Le marché du transport aérien poursuit sa croissance. En 2015, le trafic au niveau mondial a crû de 6,8% en termes de passager-kilomètres transportés. Pour l'Europe, la croissance atteint 7,2%, mais avec une pression concurrentielle forte du *low cost* dont le segment croît plus vite que le segment des compagnies traditionnelles.

« Nous sommes sur un marché en croissance et l'enjeu essentiel pour nous, c'est de capter la croissance là où elle est, avec le meilleur instrument. Si nous n'avons pas le meilleur instrument, pas le plus compétitif ou mal positionné sur le plan géographique, nous ne capterons pas la croissance et c'est bien ça l'enjeu ».

L'amélioration de la compétitivité

Pour capter cette croissance, il faut renforcer la compétitivité du Groupe afin de revenir parmi les meilleurs transporteurs aériens européens. C'est tout l'enjeu du renforcement et de la baisse des coûts liée à la partie compétitivité du plan PERFORM 2020. Pour cela, l'action doit se concentrer sur trois volets principaux :

- la modernisation de l'outil de production en renouvelant la flotte ;

- la réduction des coûts ;
- la renégociation des accords avec les différentes catégories de personnels, aussi bien chez KLM que chez Air France. « *KLM a procédé à cette renégociation en 2015 et relance des négociations à cette période de 2016 avec deux catégories de personnels puisque la négociation précédente portait sur 15 ou 18 mois. Air France a réussi sa négociation avec les personnels au sol. Pour les personnels navigants commerciaux, les négociations se feront dans les semaines qui arrivent. Pour les pilotes pour l'instant, la négociation n'a pas pu aboutir. Peut-être que certains d'entre vous ont vu qu'il y avait d'éventuels appels à la grève et un refus de poursuivre le dialogue. Je considérerais qu'un tel recours au moment où la société est en train de sortir la tête de l'eau, de se redresser et de revenir parmi les meilleurs serait de nature à compromettre très sérieusement non seulement cet effort de redressement, mais dans le fond, les sacrifices qui ont été consentis par les 100 000 salariés du groupe. Ce serait donc quelque chose de très mauvais pour cette maison* ».

Le soutien des pouvoirs publics

Après ces éléments de compétitivité, Monsieur de Juniac souligne qu'il est important que les pouvoirs publics nationaux et européens aident le Groupe, non pas par le versement d'avantages mais par l'adoption d'un cadre réglementaire fiscal et social plus compétitif. Il rappelle qu'au plan national, le rapport LE ROUX a listé une douzaine de mesures importantes pour alléger les charges pesant sur le transport aérien en France. Aux Pays-Bas, les mesures engagées pour diminuer les coûts d'infrastructure se poursuivent.

Au-delà, Air France-KLM demande la mise en place d'un régime social spécifique pour les navigants long-courriers pour alléger les charges sociales pesant principalement sur les navigants français. Au niveau communautaire, Air France-KLM soutient l'« Aviation package » mis en œuvre par la Commission européenne et sollicite la mise en place d'une négociation avec un certain nombre d'Etats tiers pour une concurrence équitable ainsi que l'instauration d'un instrument de défense commerciale et contentieuse.

L'importance des partenariats sur le long-courrier

La participation à la croissance du marché, surtout sur le long-courrier, se fera principalement à travers les partenariats et surtout l'alliance SkyTeam. Certains partenariats sont particulièrement essentiels, notamment la joint-venture transatlantique avec Delta représentant une co-entreprise de 12 milliards de dollars de recettes.

Il faut également s'appuyer sur les joint-ventures très dynamiques avec China Southern et China Eastern. Elles permettent à Air France-KLM d'être le premier transporteur européen sur la Chine avec huit destinations au total. Le chiffre d'affaires global de cette joint-venture approche le milliard. Dans deux ou trois ans, il devrait dépasser certains des marchés domestiques traditionnels du Groupe.

Le renforcement des partenariats avec l'Inde est également fondamental. Des accords ont été conclus avec la première compagnie privée indienne Jet Airways comprenant le développement de vols communs, ainsi qu'un programme de coopération.

Le renforcement des hubs pour le moyen-courrier

La stratégie d'Air France-KLM est fondée sur la puissance de ses deux hubs, Charles de Gaulle et Schiphol. D'une part, pour conserver cette position fondamentale et cette connectivité, il faut renforcer l'attractivité et le réseau d'alimentation des hubs. Cela passe par des investissements technologiques au sol et des investissements d'infrastructure. Il faut aussi renforcer le partenariat avec les aéroports de Paris et de Schiphol en sollicitant une baisse des tarifs et en améliorant le service. Il faut également densifier les réseaux d'alimentation moyen-courrier. C'est le cas de KLM qui a réussi à Schiphol, avec un réseau extrêmement dense, à optimiser l'alimentation de son hub. Air France continue à travailler sur ce sujet, notamment en restructurant le hub de Charles de Gaulle.

La poursuite du développement de Transavia pour le moyen-courrier

Le Président souligne que Transavia est l'outil low cost dont il faut poursuivre le développement le plus vite possible car c'est le secteur le plus dynamique du marché en Europe.

« Il faudra compter avec Transavia. C'est la première compagnie low cost au départ d'Orly. La rentabilité est en hausse. (...) C'est une compagnie qui croît vite, avec trois grandes bases nationales, la Hollande, la France avec Orly principalement, et maintenant Munich avec 4 avions basés depuis une des régions les plus riches d'Europe ».

L'activité croissante de la Maintenance

Le Président rappelle que la maintenance est un marché très important représentant près de 65 milliards de dollars de chiffre d'affaires. Air France-KLM est numéro deux mondial avec une très forte croissance et une rentabilité remarquable.

Il invite M. Franck TERNER (EVP Air France-KLM Engineering & Maintenance) à monter sur scène pour une interview par M. Jacques LOUVET (membre du Comité des actionnaires individuels), rappelant la performance de l'activité en 2015, et abordant les objectifs de poursuite de la croissance et les principaux défis face à un marché ultra compétitif, et en particulier sur les questions technologiques.

Les produits et services aux clients

Le Président souligne l'importance du digital : il pense que c'est l'avenir de la relation-client et qu'Air France-KLM est bien positionnée dans ce domaine.

« 25 % de nos ventes sont faites en ligne. Un billet sur trois est vendu sur airfrance.com ou klm.com. 70 % des enregistrements sont faits en self-service. 50 % des interactions en ligne sont faits via le mobile. On a près de 23 millions de fans sur Facebook et 3 millions de followers sur Twitter, ce qui est énorme. Nous avons 12 000 cas traités sur les réseaux sociaux par semaine. Nous répondons en général en moins d'une heure, en 13 langues et sept jours sur sept. Nous avons été élus parmi les marques les plus socialement investies sur Facebook. »

Il présente les dernières évolutions sur les produits en vol et au sol sur le long-courrier, visant une amélioration constante du service au client, avec notamment le déploiement des cabines Best sur la flotte Air France, le produit World Business Class sur la flotte de KLM, le nouveau système IFE à venir (télévision à bord) et les investissements dans les salons La Première.

La tendance est la même pour l'amélioration des produits en vol et au sol sur le moyen-courrier, avec notamment le développement du nouveau produit *Smart & Beyond* avec de nouveaux sièges et une nouvelle restauration à bord.

Prix reçus par Air France-KLM

Le Président rappelle les prix attribués au cours de l'année 2015 au Groupe et ses filiales :

- Air France-KLM est la compagnie qui s'est le plus améliorée en 2015 d'après SkyTrax et la troisième compagnie la plus admirée en 2016 dans la catégorie airlines.
- KLM est la meilleure airline en 2016 d'après Reisgala et Transavia est considérée comme la meilleure low-cost en Europe.
- Aux Freddie Awards, Air France-KLM a gagné cinq prix sur neuf pour son programme de fidélité Flying Blue.
- Selon Aviation Week, la Maintenance Air France-KLM est la Maintenance de l'année.

Présentation des résolutions - Rémunération

Après la présentation des commissaires aux comptes de leurs rapports, M. Le Pape a présenté les 11 résolutions soumises au vote des actionnaires.

M. van Wijk, Président du Comité de rémunération, a présenté la politique de rémunération du Président-directeur général.

En sa qualité de Président-directeur général d'Air France-KLM, M. de Juniac a perçu une rémunération globale (fixe et variable) au titre de l'exercice 2015 d'un montant de 1.062.000 euros comprenant une part fixe de 600.000 euros et une part variable de 462.000 euros, comme cela avait été décidé par le Conseil d'administration.

Ce montant a été soumis au vote consultatif des actionnaires, conformément au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

Dialogue avec les actionnaires

Après la diffusion d'une vidéo sur le développement durable, le Président, accompagné de M. Gagey, M. Elbers, M. Riolacci et M. Le Pape, ouvre le dialogue avec les actionnaires présents dans la salle, les réponses aux questions écrites ayant été mises en ligne sur le site www.airfranceklm.com dès l'ouverture de l'Assemblée, comme la loi le permet.

Les questions posées lors de ces échanges d'une heure ont principalement porté sur la stratégie du groupe et la situation sociale. Une sélection de questions et de réponses reflétant ces échanges est proposée ci-dessous, l'ensemble des débats étant disponible sur le site internet de la société, sous le lien <http://www.airfranceklm.com/fr/finance/actionnaires/webcast-ag>.

Demande d'un actionnaire salarié au sol de suspendre le processus de vente de Servair

Le Président explique que la situation de Servair s'est considérablement redressée, que la société fait maintenant des profits et que la situation du groupe n'est pas dépendante de la vente de cet actif. La raison pour laquelle Servair est mis en vente n'est pas une raison financière mais une raison industrielle. En effet, pour le développement international et pour l'accélération du développement industriel de Servair, il est apparu nécessaire de lui trouver un meilleur partenaire qu'Air France, en dépit de la bonne volonté et des liens qui unissent Air France à Servair.

En effet, les investissements que nécessite Servair ne sont pas dans la liste des investissements prioritaires d'Air France qui comprennent les avions, les pièces détachées, la maintenance, puis les usines. Parmi les potentiels acheteurs de Servair, il n'y a que de très grands partenaires industriels qui voient Servair comme une formidable opportunité de développement réciproque.

Par ailleurs, Air France conservera dans Servair une participation pendant au moins quelques années permettant d'assurer l'approvisionnement de Charles de Gaulle, qui est stratégique.

Question relative aux accords et aux relations avec Alitalia sur d'autres destinations que sur l'Atlantique

Le Président rappelle qu'Alitalia est membre de la joint-venture transatlantique avec Delta. A ce titre elle bénéficie de la force de cette joint-venture à l'instar des autres membres. Il indique qu'il existe d'autres accords de partenariats avec Alitalia qui sont des accords bilatéraux entre Air France et KLM d'une part et Alitalia d'autre part, principalement pour la desserte des liaisons Hollande, France, Italie. Ces accords sont d'ailleurs profitables à toutes les parties, c'est-à-dire Air France, KLM et Alitalia. Le fait de maintenir ce partenariat européen nous paraît donc souhaitable. Il précise qu'il existe d'autres accords notamment dans la Maintenance qui fonctionnent très bien. Il indique qu'il serait donc plutôt favorable à continuer la coopération avec Alitalia mais qu'il appartiendra au principal actionnaire d'Alitalia, Etihad, de décider s'il veut continuer cette coopération.

Question relative aux négociations avec Singapore Airlines ? (question d'un actionnaire salarié)

Le Président indique qu'un tel partenariat n'est qu'une rumeur de la presse mais qu'il serait une bonne chose car le groupe manque de partenaire en Asie du Sud-Est. Il rappelle que l'Asie du Sud-Est représente 600 millions de personnes, bénéficie d'une croissance très forte, et comprend des pays très dynamiques. Il rappelle que le partenaire que le groupe dans cette zone s'appelait Malaysian, qui était un partenaire fort de KLM à l'époque et qui, a été touché par deux catastrophes successives qui ont amené une rétraction de la compagnie Malaysian et donc, un affaiblissement de ce partenaire.

Question d'un actionnaire sur le referendum organisé par le SNPL portant sur un éventuel mouvement de grève

Le Président indique qu'à ce stade, on ne peut pas préjuger des résultats d'un référendum qui doit se terminer au 30 mai, et qui porte sur le fait d'autoriser le Syndicat national des pilotes de ligne à déposer

un préavis de grève d'une durée supérieure à 144 heures, c'est-à-dire à six jours. Il pense qu'une grève à cette période de l'année, de cette ampleur, alors que le Groupe sort la tête de l'eau, serait le plus mauvais coup qui soit porté non seulement à ce redressement, mais aussi aux efforts fournis par ses salariés. Il estime que cet acte pourrait être qualifié de sabotage des immenses sacrifices et efforts qui ont été faits par tout le monde, et qui produisent leurs effets.

M. Gagey indique que pour lui, 2015 est une année très importante parce qu'Air France a renoué avec une marge opérationnelle très significative, comparable à celle de KLM. C'est donc vraiment le résultat d'un travail de fond qui a été entrepris par l'ensemble des catégories d'Air France qui se sont données, ont développé leur intelligence, leur imagination, ont fait des efforts, ont géré les coûts, mais également ont montré leur capacité à vendre pour arriver à faire des bénéfices. Il souligne que cela n'était pas arrivé depuis très longtemps. Il pense que la société doit poursuivre cet élan aujourd'hui en trouvant les compromis nécessaires. Il estime que si l'on peut être fier des efforts accomplis, tout cela reste encore fragile. Il souligne l'importance de jouer le jeu collectif, de continuer à travailler pour poursuivre le redressement d'Air France et lui permettre d'exprimer ses ambitions. Il espère que les efforts réalisés ne seront pas gâchés.