



Compte rendu synthétique de
l'Assemblée Générale Mixte du 21 mai 2015

L'Assemblée générale mixte du 21 mai 2015, 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 58,589%, soit 173 464 076 voix sur un total de 296 068 882 actions ayant droit de vote, chaque action donnant droit à une voix. Au total, les 13 475 actionnaires présents ou représentés ont adopté, dans la partie ordinaire de l'assemblée générale, l'ensemble des résolutions soumises à leur vote, et ont rejeté, dans la partie extraordinaire, les résolutions 14 à 22 relatives aux autorisations financières utilisables en période d'offre publique ainsi que la résolution 25 visant à introduire dans les statuts une clause maintenant le principe « une action - une voix ». Le reste des résolutions a été adopté.

Les fonctions de scrutateurs ont été remplies par l'Agence des Participations de l'Etat (représentée par Mme Juliette d'Aboville) et par M. Louis Jobard (salarié pilote actionnaire), les deux membres de l'Assemblée présents disposant du plus grand nombre de voix.

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

Résultats du vote des résolutions

		Pour	Contre	Abstention
1	Approbation des comptes sociaux 2014	99,26%	0,45%	0,29%
2	Approbation des comptes consolidés 2014	99,25%	0,47%	0,28%
3	Affectation du résultat 2014	99,46%	0,27%	0,27%
4	Renouvellement du mandat de M. Alexandre de Juniac en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans	94,21%	5,49%	0,30%
5	Renouvellement du mandat de M. Jaap de Hoop Scheffer en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans	89,44%	10,25%	0,31%
6	Nomination de M. Patrick Vieu en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans	82,54%	16,06%	1,40%
7	Nomination de M. Jean-Dominique Comolli en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans	82,61%	16,00%	1,39%
8	Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à M. Alexandre de Juniac, Président-directeur général	96,07%	2,53%	1,40%
9	Autorisation à donner au Conseil d'administration d'opérer sur les actions de la société	99,08%	0,64%	0,28%
10	Augmentation de capital (<u>en dehors des périodes d'offre publique</u>) avec maintien du droit préférentiel de souscription	87,31%	12,58%	0,11%
11	Augmentation de capital (<u>en dehors des périodes d'offre publique</u>) sans droit préférentiel de souscription mais avec un délai de priorité de souscription obligatoire	84,74%	15,14%	0,12%
12	Augmentation de capital (<u>en dehors des périodes d'offre publique</u>) sans droit préférentiel de souscription mais avec un délai de priorité de souscription facultatif (autorisation limitée aux émissions par la Société et une de ses filiales de valeurs mobilières donnant accès aux titres de capital à émettre et aux émissions d'actions dans le cadre d'offres publiques d'échange)	81,51%	18,19%	0,30%
13	Augmentation de capital (<u>en dehors des périodes d'offre publique</u>) par placement privé auprès d'investisseurs qualifiés / cercle restreint d'investisseurs	80,03%	19,86%	0,11%

		Pour	Contre	Abstention
14	Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital (<u>en dehors des périodes d'offre publique</u>) avec ou sans droit préférentiel de souscription (« greenshoe »)	76,77%	22,93%	0,30%
15	Augmentation de capital (<u>en dehors des périodes d'offre publique</u>) pour rémunérer les apports en nature consentis à la société	82,65%	17,25%	0,10%
16	Augmentation de capital (<u>en dehors des périodes d'offre publique</u>) par incorporation de réserves, bénéfices, primes d'émission ou autres sommes dont la capitalisation serait admise	96,82%	3,07%	0,11%
17	Augmentation de capital (<u>en période d'offre publique</u>) avec maintien du droit préférentiel de souscription	56,16%	42,64%	1,20%
18	Augmentation de capital (<u>en période d'offre publique</u>) sans droit préférentiel de souscription mais avec un délai de priorité de souscription obligatoire	54,58%	45,28%	0,14%
19	Augmentation de capital (<u>en période d'offre publique</u>) sans droit préférentiel de souscription mais avec un délai de priorité de souscription facultatif (autorisation limitée aux émissions par la Société et une de ses filiales de valeurs mobilières donnant accès aux titres de capital à émettre et aux émissions d'actions dans le cadre d'offres publiques d'échange)	54,64%	45,24%	0,12%
20	Augmentation de capital (<u>en période d'offre publique</u>) par placement privé auprès d'investisseurs qualifiés / cercle restreint d'investisseurs	54,13%	45,76%	0,11%
21	Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital (<u>en période d'offre publique</u>) avec ou sans droit préférentiel de souscription (« greenshoe »)	54,34%	44,44%	1,22%
22	Augmentation de capital (<u>en période d'offre publique</u>) pour rémunérer les apports en nature consentis à la société	54,70%	44,08%	1,22%
23	Augmentation de capital (<u>en période d'offre publique</u>) par incorporation de réserves, bénéfices, primes d'émission ou autres sommes dont la capitalisation serait admise	60,10%	38,67%	1,23%
24	Augmentations de capital réservées aux adhérents d'un plan épargne d'entreprise ou de groupe	99,46%	0,45%	0,09%
25	Ajout d'un nouvel article 9.7 des statuts afin d'introduire une clause pour conserver des droits de vote simples	56,63%	43,27%	0,10%
26	Modifications de l'article 17 des statuts relatives à la représentation des salariés et des salariés actionnaires au sein du Conseil d'administration	99,49%	0,37%	0,14%
27	Modification de l'article 30 des statuts relative aux conditions de participation des actionnaires aux assemblées générales	99,54%	0,35%	0,11%
28	Pouvoirs pour formalités	99,65%	0,29%	0,06%

En début d'assemblée, le Président-directeur général Alexandre de Juniac a présenté brièvement les résultats d'une enquête réalisée auprès des actionnaires individuels, qui soulignait leur souhait d'être éclairés en priorité sur les perspectives de marché, les relais de croissance du groupe, ses perspectives à moyen et long termes et le nouveau plan stratégique Perform 2020. Le Président a indiqué que ces sujets seraient abordés dans les différentes présentations et grâce aux questions que les actionnaires seraient amenés à poser.

Gouvernance

Composition du Conseil d'administration

Le président du Comité des nominations, M. Dehecq a présenté la composition du Conseil d'administration et son évolution au cours de l'exercice 2014.

Le mandat d'administrateur d'Alexandre de Juniac a été renouvelé pour 4 ans et le Conseil d'administration l'a renommé Président-directeur général du Groupe. M. Jaap de Hoop Scheffer et M. Jean-Dominique Comolli ont été confirmés dans leur fonction d'administrateur. M. Patrick Vieu a été nommé administrateur sur proposition de l'Etat, il remplace Régine Bréhier dont le mandat a pris fin à l'issue de l'Assemblée. Il est rappelé que Mme Solenne Lepage a été désignée, par arrêté du 15 mai 2015, comme représentant de l'Etat au Conseil d'administration à compter du 21 mai 2015. A l'issue de l'Assemblée, le nombre de membres composant le Conseil d'administration est maintenu à 14.

Rémunération

M. Van Wijk, Président du Comité de rémunération, a notamment exposé la politique de rémunération concernant le Président-directeur général, ainsi que les objectifs poursuivis au titre de la résolution 24 (augmentation de capital réservée aux salariés).

Au titre de l'année 2014, la rémunération fixe du Président-directeur général d'Air France-KLM a été maintenue à 600 000 euros et ce dernier a renoncé à percevoir la moitié du montant de sa rémunération variable afin de s'associer aux efforts de redressement et de rigueur salariale du Groupe. De ce fait, la rémunération variable qu'il a perçue au titre de 2014 a été ramenée à 45 000 euros.

Ces montants ont été soumis au vote consultatif des actionnaires, conformément au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

Présentation de l'exercice 2014

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

Pierre-François Riolacci, Directeur financier d'Air France-KLM, a présenté l'activité et les résultats financiers de l'exercice 2014.

Chiffres clés

Après avoir présenté les chiffres clés de l'exercice, marqués notamment par la grève des pilotes d'Air France au mois de septembre, M. Riolacci a montré comment l'amélioration des résultats depuis 3 ans a été particulièrement sensible dans l'activité de transport de passagers, tandis que l'activité de transport de cargo restait en pertes :

- Chiffre d'affaires : 24,912 milliards d'euros (25,40 milliards d'euros hors grève des pilotes)
- EBITDA : 1 589 millions d'euros (2 014 millions d'euros hors grève des pilotes)
- Résultat d'exploitation : -129 millions d'euros (296 millions d'euros hors grève des pilotes)
- Résultat net, part du groupe : -198 millions d'euros
- Résultat net retraité : -535 millions d'euros
- Cash flow libre d'exploitation : -164 millions d'euros
- Endettement net en fin d'année: 5 407 millions d'euros

Activité

L'amélioration de la rentabilité de l'entreprise a été tirée par les activités transport de passagers et maintenance.

Le résultat d'exploitation de l'activité **Passage réseaux**, en amélioration de 115 millions d'euros, s'est élevé à 289 millions d'euros¹. La restructuration du réseau a permis d'améliorer de 0,9 point le coefficient d'occupation, qui a atteint 84,7%. La pression concurrentielle accrue s'est traduite par une

¹ Corrigé de l'effet de la grève de -425 millions d'euros

baisse de la recette unitaire de 0,6% à données comparables², surtout au deuxième semestre. Les résultats ne se sont améliorés que grâce aux efforts sur les coûts unitaires (en baisse de 1,7% à données comparables) mis en œuvre dans le cadre du plan Transform 2015.

Comme prévu dans le plan Transform 2015, le développement de **Transavia** s'est accéléré en 2014, avec un chiffre d'affaires qui a dépassé pour la première fois 1 milliard d'euros et un résultat d'exploitation proche de l'équilibre (-36 millions d'euros). Avec un passage de 11 à 16 avions, Transavia France a augmenté ses capacités de 21%.

L'activité **cargo**, quant à elle, a continué de souffrir de l'environnement économique et d'une structure de marché peu favorable. En dépit d'efforts importants sur les coûts unitaires (-1,9% hors change), le résultat d'exploitation ne s'est amélioré que de 14 millions d'euros en 2014 car les recettes unitaires ont également poursuivi leur baisse (-0,9% hors change).

L'activité **maintenance** a connu une croissance de 3,5% et a dégagé un résultat d'exploitation de 196 millions d'euros hors grève des pilotes. Au 31 mars 2015, le carnet de commandes atteint un niveau record de 5,9 milliards d'euros, en forte hausse par rapport à décembre 2013.

L'analyse de l'évolution du résultat d'exploitation entre 2013 (+130 millions d'euros) et 2014 (+296 millions d'euros³) montre que l'amélioration a été exclusivement réalisée grâce aux efforts de réduction des coûts unitaires (304 millions d'euros). Les effets de l'environnement se sont neutralisés, entre un effet change négatif et un effet prix du carburant positif. L'environnement concurrentiel difficile s'est traduit par une recette unitaire, toutes activités combinées, en baisse de 0,8% (-180 millions d'euros).

Bilan financier de Transform 2015

L'exercice 2014 était une année importante en termes de réduction des coûts, la dernière année de plein exercice de Transform 2015, qui a été strictement exécuté. En seulement trois ans, les coûts à l'ESKO (équivalent siège kilomètre offert) ont baissé, hors carburant, de 8%, soit des économies de plus d'un milliard d'euros. Les grands agrégats financiers du groupe se sont fortement améliorés grâce au plan : l'excédent brut d'exploitation a progressé de 670 millions d'euros, le cash-flow d'exploitation avant variation du BFR et plans de départs volontaires a progressé de 960 millions d'euros en 3 ans.

Combiné à la stricte maîtrise du plan d'investissement, en moyenne de 1,3 milliards d'euros par an sur la période 2012-2014, ces efforts ont permis au groupe de se désendetter significativement. En tenant compte de l'émission hybride réalisée début avril 2015, la dette nette s'élève ainsi à 4,68 milliards d'euros au 31 mars 2015, contre 6,52 milliards d'euros au 31 décembre 2011, soit une baisse de 1,8 milliards d'euros. Les ratios financiers se sont ainsi fortement améliorés. Le ratio dette nette / EBITDA est ainsi passé de 4,8x au 31 décembre 2011 à 2,3x au 31 mars 2015.

Faits marquants du premier trimestre 2015

Monsieur Riolacci a ensuite évoqué brièvement les faits marquants du premier trimestre 2015.

L'environnement économique est resté dans la continuité de 2014, à savoir toujours peu porteur, avec une forte volatilité des taux de change affectant les résultats et un prix de carburant qui a en revanche fortement baissé. Dans ce contexte, l'activité « passage réseaux » a profité de la gestion stricte des capacités qui a limité la baisse des recettes unitaires en dépit du déséquilibre offre/demande sur plusieurs marchés. Les investissements dans la montée en gamme se sont poursuivis : au 31 mars 2015, 37 avions long-courrier sont équipés des nouveaux produits.

La baisse de la facture carburant a été assez limitée en raison d'un effet change négatif et des pertes sur couvertures carburant.

Au 1^{er} trimestre 2015, la liquidité du Groupe a été considérablement renforcée par plusieurs opérations, notamment par la cession d'une partie de la participation dans Amadeus et par l'émission

² À données comparables : hors change et impact de la grève des pilotes

³ Corrigé de l'effet de la grève de -425 millions d'euros. Résultat publié : -129 millions d'euros

d'une obligation hybride à hauteur de 600 millions d'euros. Au 31 mars 2015, Air France-KLM disposait d'une trésorerie de 3,5 milliards d'euros.

Cours de bourse et relations avec les actionnaires individuels

Pour finir son exposé, M. Riolacci a insisté sur les nombreuses actions mises en œuvre en faveur des actionnaires individuels qui ont valu à Air France-KLM d'être récompensée au mois de juillet 2014 par le grand prix de l'Assemblée générale (2^{ème} lauréat) et, en décembre 2014, par le Super Trophée d'argent pour la Relation Actionnaires.

Il a commenté l'évolution du cours de bourse depuis 2012 en soulignant la forte volatilité de l'action ainsi que sa déception face au développement du cours depuis le deuxième semestre de 2014, liée au retournement du marché et à la grève des pilotes d'Air France. Il est resté néanmoins très confiant sur l'évolution du cours dans les années qui viennent grâce à la mise en œuvre de toutes les initiatives du plan Perform 2020.

Stratégie

Alexandre de Juniac a repris la parole, s'appuyant en introduction sur un film dessinant la stratégie multi-marques du Groupe. Avant d'esquisser quelques grandes orientations stratégiques, le Président a exposé sa vision du marché. Pour lui, l'évolution du marché est caractérisée par trois enjeux :

- **Un marché en croissance, mais dont la croissance se déplace vers l'est**
En 2014, le marché de transport aérien a augmenté de 5,9 %. Les perspectives économiques mondiales montrent que cette tendance devrait se poursuivre dans les années à venir, tout en se déplaçant : elle devrait être beaucoup plus forte dans les pays émergents (que ce soit l'Asie ou les pays du Golfe), qu'en Europe. Le marché européen devrait néanmoins lui aussi continuer à croître, notamment dans le marché loisir, qui est davantage servi par les compagnies *low cost*.
- **Une concurrence exacerbée et parfois déséquilibrée**
La compétition dans le secteur s'est encore renforcée pendant l'exercice 2014. Elle est forte et difficile parce que, parfois, inégalitaire. Cela résulte du développement de nouveaux acteurs tels que les compagnies du Golfe, qui pousse les compagnies européennes à demander aux autorités d'établir un niveau de concurrence permettant de mener une bataille à armes égales. Ces compagnies opèrent dans des environnements fiscaux, sociaux et réglementaires qui leur sont très favorables ; on pourrait même dire qu'il s'agit de stratégies d'Etat au service du développement du secteur aérien local.
- **Une évolution nécessaire du cadre réglementaire**
Le Groupe compte sur les pouvoirs publics pour soutenir le rétablissement de conditions de marché plus équitables. Il est légitime d'aider, de protéger et de promouvoir le transport aérien. Même si Air France-KLM va naturellement poursuivre ses efforts, ses projets et sa créativité, un allègement de la réglementation et de la fiscalité spécifique au transport aérien dans la ligne du rapport « Le Roux » doit être mis en œuvre. Au niveau européen, le Groupe demande, pour favoriser la compétitivité de l'espace aérien européen, une limitation des réglementations qui imposent des coûts supplémentaires. D'autre part, un cadre juridique efficace et homogène ainsi qu'un allègement des charges sociales, comparable au transport maritime, sont souhaités. Enfin, l'Union Européenne devrait se doter d'instruments efficaces de défense commerciale face aux compagnies étrangères.

Monsieur de Juniac a ensuite évoqué la stratégie du groupe face à ces évolutions du marché. Il a d'abord fait un point sur le Plan Perform 2020, en revenant sur ses piliers de croissance fondamentaux :

- **« Aller chercher la croissance là où elle se trouve » : dans la maintenance**
« Commençons par l'activité maintenance. Comme vous le savez, cette activité est une activité qui croît rapidement. Son carnet de commandes a augmenté de 28 % en 2014. Elle a une marge d'exploitation supérieure à 5 %. Il s'agit d'activités à très forte valeur ajoutée, avec une technicité

et une compétence extrêmement forte d'Air France et de KLM, en France, en Hollande et un petit peu au Royaume-Uni et sur lesquelles nous sommes le numéro deux mondial. Vu le développement de la flotte dans le monde entier, Air France-KLM doit poursuivre ses investissements pour aller conquérir les marchés non seulement en Europe, mais surtout en Amérique du Nord, premier marché du monde en matière de maintenance et de loin encore, pour les 15 prochaines années, ainsi qu'en Asie, qui deviendra, mais pas avant une quinzaine d'années, le premier marché mondial. Son développement se fera aussi par partenariats et par acquisitions ciblées. »

- **Partenariats long courrier : Skyteam, Delta, GOL**

« Le premier partenariat, celui que vous connaissez tous, c'est l'alliance Skyteam. Elle a 15 ans et elle fonctionne très bien, orientée vers les clients, vers la satisfaction du client, vers la facilitation du parcours du passager.

Tous les jours, elle travaille à renforcer les liens entre les compagnies qui la composent : c'est Skypriority, pour ceux qui empruntent l'aéroport, ce sont les salons Skyteam, vous savez qu'ils existent à Londres, à Istanbul, et nous allons ouvrir à Doubaï, à Pékin, à Hong Kong, l'ensemble de ces équipements communs, confortables, agréables, au service des passagers. C'est un des éléments essentiels que l'alliance Skyteam fournit à ses membres pour le plaisir et la satisfaction des passagers.

Deuxième élément du partenariat, dans le secteur du passager : renforcer ce qui existe et qui marche. Un rappel sur notre partenariat avec Delta : la joint-venture que nous avons avec Delta, qui a commencé avec KLM et Northwest il y a une quinzaine d'années, représente 13 milliards de dollars de chiffre d'affaires. C'est l'équivalent de l'un de nos concurrents européens. Ce sont 25 points d'accès à l'Amérique du Nord, 28 en Europe, 300 destinations au-delà en Amérique du Nord, 200 destinations en Europe, Asie, en Amérique latine, 16 millions de passagers, 7 hubs. Vous imaginez, c'est un outil formidablement efficace, avec une profitabilité significative et une recette unitaire en hausse qui, dans cet environnement difficile, est remarquable.

Troisième illustration des partenariats que nous essayons de répliquer : le partenariat avec GOL, l'une des deux grandes compagnies brésiliennes, en Amérique du Sud. C'est un accord qui est mis en œuvre à marche forcée, d'autant plus que l'économie brésilienne est en situation difficile et que la mise en œuvre de cet accord permet de compenser, partiellement en tout cas, les difficultés que nous pouvons connaître au Brésil du fait du ralentissement économique. C'est donc un accès exclusif au réseau de GOL, l'extension des « code share », avec les ventes des vols transatlantiques sur nos lignes Air France et KLM, à travers les forces commerciales et le site de GOL, donc un partenariat extrêmement fructueux. »

- **Court et moyen-courrier : Développement de Transavia**

« Développer notre low cost Transavia, qui est le bon outil pour adresser ce marché du loisir sur lequel en Europe, la croissance s'est déplacée. Comme vous le savez, en 2014, la croissance des compagnies low cost a été sensiblement plus élevée que celle des compagnies traditionnelles. La part de marché du low cost en Europe va bientôt dépasser les 45 %. Transavia est un bon outil pour adresser ce marché, puisqu'il est compétitif : cinq centimes au siège/km. C'est comparable à ses principaux concurrents low cost. C'est une compagnie qui, comme nous l'avons exposé tout à l'heure, se développe vite : nous ouvrons 14 nouvelles destinations en 2015.

À l'été 2015, Transavia France sera ainsi la première compagnie low cost au départ d'Orly. Transavia Hollande a pratiqué une restructuration très rapide pour se transformer, d'une compagnie qui était plus orientée vers les tour-opérateurs et aller vers le low cost traditionnel. Nous avons commandé 20 Boeing 737 dont 17 commandes fermes pour augmenter la flotte. L'objectif, c'est de créer l'un des low costs importants en Europe, avec un résultat à l'équilibre en 2017 et une marge d'exploitation qui devrait atteindre 5 % à terme. »

Ensuite, M. de Juniac a exposé les points principaux de la stratégie de reconquête commerciale de Perform 2020 :

- **La montée en gamme**

« Pourquoi mettons-nous en œuvre la montée en gamme ? Ce n'est pas simplement pour nous faire plaisir. C'est parce que comme nous opérons à partir de pays à coûts élevés. Si nous lançons la course à la compétitivité contre nos concurrents, qui offrent des services de qualité, uniquement sur les coûts et simplement là-dessus, je pense que nous aurons des difficultés à gagner. »

Sachez simplement que les premières enquêtes de satisfaction sur cet investissement qui est très considérable montrent un doublement des indices de satisfaction, que ce soit chez Air France ou chez KLM. Nous étions à un petit 4,5/10, ce qui est médiocre, disons-le. Nous sommes maintenant à 8,2/10 pour Air France et pour KLM, ce qui est très bon, 7,5/10 étant le niveau où l'on passe dans la catégorie des meilleurs. »

- **La création et les regroupements de HOP! Air France**

« Deuxième élément de cette reconquête commerciale, sur les réseaux domestiques français, c'est la création et les regroupements de HOP! Air France pour l'ensemble de nos destinations soit au départ d'Orly, soit au départ des villes de province françaises, pour des liaisons domestiques, régionales, vers Paris ou vers des pays d'Europe proches. Vous avez sans doute vu là aussi un lancement qui a commencé depuis fin mars 2015. Nous avons fortement relancé le produit HOP! Air France pour concurrencer tous les autres modes de transport que vous connaissez et qui se développent : le covoiturage, le train, bientôt les lignes d'autocars. Et faire de l'avion un mode de transport en France ou dans l'Europe proche qui soit extrêmement confortable et apprécié par les passagers. Actuellement, pour ceux qui viennent de province ou qui habitent en province, vous allez voir les équipes de HOP! Air France qui sillonnent la France entière pour expliquer combien il est confortable, sympathique, agréable, facile de voler en avion en France. »

Avant de clôturer la section sur Perform 2020, M. de Juniac a souligné les 4 axes fondamentaux du troisième volet du plan, la réduction des coûts :

- **Les objectifs en matière de réduction de coûts**

« L'objectif que nous nous sommes fixé pour améliorer notre compétitivité afin de surmonter la tourmente dans laquelle nous sommes et pour répondre aux défis de la concurrence, c'est 1,5 % de réduction de coûts par an, soit 4,5 % d'ici 2017. C'est un minimum. C'est le plancher que nous nous sommes fixé pour l'ensemble du groupe. Cet objectif correspond à un effort comparable dans la ligne du plan Transform 2015. Il se décline sur l'ensemble des activités des deux compagnies : le transport de passagers, le cargo, la maintenance, le long-courrier, le court et moyen-courrier. L'ensemble de notre activité est évidemment concerné. »

- **La démarche participative avec les personnels**

« Nous avons d'abord commencé par réaliser des études comparatives que nous avons diffusées à l'intégralité de nos personnels. Ensuite, nous avons réuni les salariés activité par activité dans près de 500 ateliers qui ont rassemblé près de 10 000 participants, pour recueillir leurs suggestions, leurs idées, leurs propositions. 20 000 idées sont ainsi remontées, de toute nature, sur tous les sujets : simplification des processus, standardisation industrielle, développement de la culture client, suppression des échelons hiérarchiques, amélioration de la qualité de service. Toutes les idées, tous les domaines ont été couverts. L'ensemble de ces propositions sera intégré dans les mesures d'économie que nous proposerons et que nous avons déjà commencé à proposer dans le cadre du plan Perform 2020. »

- **L'approche sociale**

« C'est sur un dialogue de la même nature que celui que nous avons engagé dans Transform 2015 et qui avait été celui de mes prédécesseurs, que nous comptons bâtir le plan Perform 2020. Il n'y aura pas de plan Perform 2020 sans une adhésion forte de l'ensemble des salariés du Groupe et sans une négociation équitable, ouverte et rigoureuse avec les représentants des salariés. Nous

nous y engageons et nous sommes sûrs que ces représentants comprendront les efforts qui sont à faire et les buts des négociations que nous avons à mener.

Je profite d'ailleurs de ce point sur le dialogue social pour revenir un instant sur le conflit de septembre dernier avec les pilotes d'Air France. Comme vous le savez, cet événement malheureux a donné lieu à une des grèves les plus longues et les plus coûteuses de l'histoire de la compagnie. Nous n'étions pas disposés, et le Conseil d'administration nous a entièrement soutenus dans cette approche, à embarquer Transavia France (qui était l'objet de ce conflit) dans une aventure qui l'aurait condamnée et donc, à embarquer le groupe et vous, Mesdames et Messieurs les actionnaires, dans une aventure sans lendemain. C'est pour cela que nous n'avons pas voulu que Transavia se développe avec les conditions d'Air France. Et en dépit de ce conflit qui a été difficile, je voulais insister sur le fait que le dialogue social s'est poursuivi, contrairement à ce que j'ai pu lire ici et là. Puisque simplement deux mois après la clôture de ce conflit, dès début décembre, nous avons avec les représentants des pilotes, négocié un accord. Celui-ci a été soumis au suffrage et au référendum de la communauté des pilotes Air France et a été approuvé. Donc, le dialogue social, qui a subi effectivement une secousse importante au moment du conflit, n'a pas arrêté et a continué à produire ses effets, y compris pendant et après le conflit avec l'ensemble des catégories de personnel. »

- **Le calendrier**

« Pour KLM, les négociations ont commencé fin décembre dernier du fait de la durée déterminée des accords collectifs qui régissent KLM. Une première période d'accords porte sur la période entre le 1er janvier 2015 et le 30 juin 2016, pour 18 mois. Cette négociation a commencé à porter ses fruits avec le personnel au sol. Elle se poursuit avec les pilotes et les personnels de cabine. Pour Air France, les négociations ont commencé début mai en raison des élections professionnelles qui se sont tenues en mars. Elles devraient se dérouler jusqu'au mois de septembre ou octobre où, en fonction des résultats, un point de décision sera à mettre en œuvre. Il est très important que ce dialogue social et que ces négociations aboutissent dans les meilleurs délais, ni trop lentement (nous n'avons pas le temps), ni trop vite pour laisser le temps à ce que des accords efficaces et compétitifs puissent être négociés et mis en œuvre. »

Monsieur de Juniac a ensuite clôturé la section sur la stratégie avec la conclusion suivante :

« Comme vous l'avez vu, nous sommes confrontés à des défis immenses, difficiles. Nos ambitions face à ces défis sont grandes : rester une des premières compagnies du monde, évidemment, avec un ancrage international, intercontinental, un réseau extrêmement fort et un ancrage européen, mais avec, et vous l'avez bien vu et compris, une volonté renforcée de réussir et de mettre en œuvre, sous le contrôle de votre Conseil d'administration, une stratégie que nous pensons gagnante.»

Dialogue avec les actionnaires

En compagnie de Messieurs Elbers (président de KLM), Gagey (Président d'Air France), Riolacci (Directeur financier) et Le Pape (Secrétaire général), Alexandre de Juniac a ensuite ouvert 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 thèmes abordés lors de ces échanges d'une heure ont été principalement la stratégie du Groupe et sa politique de développement durable. Plusieurs salariés et anciens salariés actionnaires ont profité de l'Assemblée générale pour interroger la direction sur les négociations sociales. Compte tenu du nombre important de questions, une sélection de questions et de réponses qui résumant le mieux les différents échanges figure ci-dessous.

Stratégie

Question relative à la stratégie de gestion des ressources humaines dans le cadre du plan Perform 2020, plus précisément sur des éventuels départs contraints.

Alexandre de Juniac indique que le plan Perform 2020 s'inscrit dans la continuité de Transform 2015. Le Groupe est actuellement en négociation avec les organisations syndicales afin d'aboutir à une baisse des coûts, comme indiqué dans la partie « Stratégie » de la présentation. Lorsque ces négociations seront à un point suffisant de précision, les salariés du Groupe et leurs représentants seront les premiers à en être informés. Il ne peut pas communiquer sur les mesures en détail à ce stade, comme les négociations sont encore en cours.

Question relative à la stratégie adoptée par le Groupe à l'égard d'Alitalia à la suite de la récente montée au capital de la compagnie Etihad.

Alexandre de Juniac rappelle que le Groupe détenait 25% du capital d'Alitalia jusqu'à l'automne 2013, date à laquelle Air France-KLM a décidé de ne pas participer aux augmentations de capital indispensables pour assurer la survie d'Alitalia. Depuis, la compagnie d'Abou Dhabi a pris une participation de 49% au capital d'Alitalia. La participation résiduelle d'Air France-KLM est aujourd'hui inférieure à 1%.

Deuxièmement, Alitalia a publiquement déclaré qu'elle considérait que les partenariats qu'elle avait conclus avec Air France-KLM limitaient sa capacité d'expansion, et qu'elle les dénoncerait à compter du 1^{er} janvier 2017. Des négociations sont donc en cours avec la compagnie italienne pour voir dans quelle mesure Air France-KLM maintient, développe ou arrête les partenariats qu'il a avec la compagnie italienne.

Question relative au choix d'avion du constructeur américain Boeing pour la filiale low cost Transavia au détriment d'Airbus et, par conséquence, de l'économie européenne.

Alexandre de Juniac précise tout d'abord que la filiale low cost du Groupe, Transavia, est en effet équipée de Boeing 737-700 et 737-800. Il souligne qu'une des règles de base du modèle des compagnies low cost est de disposer d'une flotte homogène pour minimiser les coûts d'exploitation et les coûts de maintenance. Une fois que la compagnie dispose d'une flotte sur un certain modèle, il est très coûteux d'en changer, puisqu'il faudrait changer toute la flotte. C'est pour cela que le Groupe a choisi de poursuivre le développement de Transavia sur la base du modèle Boeing 737, qui était celui de Transavia Hollande, et qui a été repris en France pour Transavia France.

Question sur le parcours boursier décevant au cours de la dernière année malgré la promesse d'un avenir serein.

Alexandre de Juniac indique qu'il n'a pas promis un avenir « serein » mais « une dure tourmente et des mesures d'adaptation qui doivent être courageuses et vigoureuses ». Les objectifs du plan Transform 2015 ont été atteints en matière de redressement de la société. L'environnement s'est

cependant considérablement durci. Il reste donc une deuxième étape, le Plan Perform 2020, à réaliser : faisant référence à l'exposé de Monsieur Riolacci, Monsieur de Juniac explique qu'une amélioration du cours de l'action devrait suivre l'amélioration des résultats.

Pierre-François Riolacci complète cette réponse en précisant que la remontée du cours de bourse ne peut se construire que sur la confirmation de la capacité du groupe à s'adapter à cet environnement difficile, à travers la mise en œuvre du plan Perform 2020.

Développement durable

Question de l'association néerlandaise VBDO : D'après notre compréhension, KLM souhaite offrir d'ici 2020, 100 % des produits offerts à bord des vols partant d'Amsterdam provenant de sources responsables ou équitables. En ce qui concerne les fournisseurs, l'appellation « produit équitable » couvre-t-elle aussi les aspects sociaux ?

Pieter Elbers indique que l'ambition de KLM est effectivement d'offrir une restauration durable à 100% sur les vols au départ d'Amsterdam d'ici 2020. Ce projet comprend quatre points principaux : un choix de produits responsables et équitables, une réduction des emballages, une réduction de la consommation d'énergie nécessaire à la production et enfin une attention particulière au traitement des animaux. Monsieur Elbers tient à souligner que KLM veille avec une attention particulière aux choix des poissons, d'huile de palme et des produits à base de soja. C'est pour cette raison que KLM est membre d'une table ronde sur l'huile de palme et le « soja responsable » afin d'offrir des produits certifiés à bord des avions. KLM continuera naturellement à collaborer avec tous les organismes de l'industrie alimentaire afin d'atteindre son objectif d'ici 2020.

Révolution numérique

Question relative à la place de la révolution numérique dans la stratégie du Groupe et le plan Perform 2020.

Alexandre de Juniac souligne que le numérique est effectivement un élément essentiel de la transformation de beaucoup de sociétés, et notamment d'Air France-KLM. Le Groupe investit massivement dans ce domaine, à la fois pour moderniser ses outils informatiques, pour améliorer ses sites Internet ainsi que pour développer et former les équipes qui travaillent sur les réseaux sociaux. Environ 150 personnes sont par exemple en charge de Twitter et de Facebook afin de répondre à plus d'un million de « followers ».

Pieter Elbers évoque ensuite un investissement important de KLM dans cet univers : l'équipement du personnel navigant d'iPads. Cet outil leur permet de traiter des problèmes divers et de trouver des solutions adaptées quand le client se trouve encore à bord, de les fidéliser ou de vendre des options telles que les surclassements à bord. De plus, KLM offre un service clients en 12 langues sur les médias sociaux, disponible 24 heures sur 24, et s'engage à répondre en moins d'une heure.

Concernant Air France, **Frédéric Gagey** précise que le parcours au sol (l'enregistrement automatique, l'obtention de son étiquette bagage, etc.) poursuit également sa « transformation numérique ». Il souligne l'importance de la visibilité de la compagnie sur Internet : des équipes spécialisées travaillent sans cesse afin d'assurer le positionnement d'Air France dans les moteurs de recherche. Il ajoute : « Pour nous tous, le numérique est absolument partout. C'est une préoccupation majeure pour l'ensemble du groupe Air France-KLM. »