

Présentation du projet stratégique Trust Together

Trust Together : nouveau projet stratégique d'Air France-KLM pour reprendre l'offensive

Jean-Marc Janaillac, président-directeur général d'Air France-KLM, présente aujourd'hui Trust Together, le projet stratégique d'Air France-KLM.

« Avec Trust Together, Air France-KLM reprend l'offensive. Notre projet est à la fois ambitieux et réaliste. Il nous permettra de capter notre part de la croissance du transport aérien en améliorant la compétitivité de nos activités. Avec nos 9 axes stratégiques, nous nous battons sur tous les fronts. Nous sommes challengers, c'est notre force. Le statu quo n'est pas une option. Nous devons engager une nouvelle dynamique pour redevenir leader sur nos marchés. » a déclaré Jean-Marc Janaillac.

L'ambition du groupe Air France-KLM est de reprendre l'offensive afin de redevenir un leader du secteur aérien mondial :

- Construit autour de compagnies majeures - Air France et KLM -, coordonnant deux hubs européens, principalement axé sur :
 - son réseau long-courrier, intégré fortement dans un réseau d'alliances,
 - son réseau moyen-courrier qui alimente les deux hubs ;
- Un acteur important du point-à-point à l'intérieur de l'Europe, depuis et vers ses marchés domestiques français et néerlandais, notamment grâce à Transavia, le véhicule low-cost du Groupe ;
- Une référence du secteur pour ses clients par son excellence opérationnelle, la qualité de ses produits, et la personnalisation client grâce notamment au digital ;
- Un leader mondial de la maintenance aéronautique ;
- Défendant son activité Cargo en soutien à son activité Passage.

Trust Together doit permettre à Air France-KLM de relever trois grands défis : capter sa part de la croissance du transport aérien mondial, renforcer la compétitivité et la performance opérationnelle du Groupe et faire progresser encore l'expérience client.

Le projet stratégique du groupe Air France-KLM s'articule autour de 9 axes stratégiques :

1. Reprendre l'offensive sur le long-courrier

Air France-KLM prévoit une croissance profitable de l'activité long courrier comprise entre 2% et 3% par an jusqu'en 2020, en s'appuyant sur plusieurs leviers.

- Sur le plan des recettes : les alliances et l'intégration commerciale avec les partenaires ainsi que l'investissement dans les outils actuels.
- Sur le plan des coûts : la poursuite des actions pour améliorer la compétitivité d'Air France et KLM. Concernant Air France, le développement d'un outil complémentaire - une nouvelle compagnie aérienne - adapté aux situations d'hyper concurrence et positionné sur des lignes structurellement déficitaires ou fermées au cours des dernières années.

. Approfondissement des alliances à l'image du partenariat avec Delta

Air France-KLM renforcera son intégration commerciale avec ses principaux partenaires, pour bénéficier d'une position de marché élargie, pour tirer profit d'une mise en commun des réseaux de distribution, et pouvoir proposer une offre mondiale à ses clients sur chaque marché.

. Création d'une nouvelle compagnie aérienne aux côtés d'Air France, compétitive, innovante et porteuse de croissance pour le hub de Paris-Charles de Gaulle

Cette nouvelle compagnie constituera la réponse du Groupe aux compagnies du Golfe qui se développent à bas coûts sur des marchés clés où Air France-KLM souhaite continuer à croître. Ce projet de reconquête est baptisé Boost.

Elle sera centrée sur les marchés hyper-compétitifs et permettra au Groupe d'être offensif en ouvrant de nouvelles lignes, en rouvrant des lignes fermées car non rentables et en conservant des lignes menacées. Cette nouvelle compagnie proposera une offre simple, moderne et innovante, dont le positionnement ne sera pas low cost. Elle proposera à ses clients des destinations business et loisirs, avec des standards comparables à ceux d'Air France en termes de qualité de produit et de professionnalisme des équipes.

Elle sera aussi un laboratoire de la capacité d'innovation du Groupe sur le produit, le digital et la technologie, la restauration, le design des cabines, les services et parcours client ainsi que les méthodes de travail.

Elle comptera 10 avions long-courriers d'ici 2020 et exploitera environ 30% de lignes nouvellement créées. Elle opérera avec des pilotes d'Air France sur la base du volontariat, avec des règles d'utilisation adaptées à son positionnement concurrentiel. S'agissant du personnel navigant commercial, une filière spécifique sera créée afin de permettre d'opérer cette nouvelle compagnie au niveau de coûts du marché. Les activités au sol, assurées par Air France, seront elles aussi optimisées en tirant parti au maximum de la digitalisation. Le cadre social de cette nouvelle compagnie sera négocié avec les partenaires sociaux dans les prochaines semaines.

2. Gagner en performance et en connectivité pour les hubs

Les hubs de Paris-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol occupent une place centrale dans la stratégie d'Air France-KLM et de ses partenaires. Le Groupe va renforcer ses actions afin d'en améliorer la performance opérationnelle et de soutenir la performance économique des activités long-courrier et moyen-courrier au départ et à l'arrivée des hubs.

Le hub de Paris-Charles de Gaulle sera par ailleurs redynamisé, dans le cadre du projet Boost, par le lancement de la nouvelle compagnie sur le réseau moyen-courrier, avec une offre simple, moderne et innovante.

Le hub d'Amsterdam-Schiphol sera renforcé par une plus forte coordination entre Transavia et KLM, notamment dans les investissements dans la flotte, le développement du réseau et le développement d'approches commerciales communes.

3. Développer les marchés point-à-point au départ des marchés domestiques français et néerlandais

L'activité point-à-point, c'est-à-dire les vols court- et moyen-courrier sans correspondance dans un hub du Groupe, est actuellement exploitée par Transavia, HOP! Air France, Air France et KLM.

Transavia, la compagnie low-cost du Groupe, aura comme priorité de se développer sur ses marchés domestiques français et néerlandais. En France, Transavia se renforcera sur certaines routes face aux

compagnies low-cost et au TGV, et se développera sur les lignes européennes, au départ d'Orly et de la province.

La coordination commerciale entre Transavia et les autres compagnies du Groupe (HOP ! Air France, Air France et KLM) sera amplifiée afin d'élargir l'offre aux clients.

Le Groupe simplifiera ses marques et optimisera ses réseaux sur le marché français. A partir de 2017, HOP! Air France et Transavia seront les deux seules marques sur le point-à-point.

Concernant les opérations au sol à Paris-Orly et dans les escales françaises, Air France redéfinira un modèle opérationnel, escale par escale, pour concilier l'évolution des métiers et de l'activité.

4. Renforcer la croissance de l'activité maintenance

Air France-KLM poursuivra ses investissements sur ce marché en forte croissance pour renforcer sa position de numéro deux mondial et améliorer la performance de son outil. Dans cette optique, le Groupe va lancer une réflexion sur le modèle industriel de cette activité, en examinant la possibilité d'une filialisation, sachant qu'Air France-KLM en conservera le contrôle exclusif.

5. Défendre l'activité Cargo en soutien des activités passagers

Pour saisir les opportunités du marché du fret aérien, Air France-KLM va poursuivre le redimensionnement de son activité centrée sur l'utilisation des soutes des appareils long- et moyen-courriers. Le Groupe mettra l'accent sur la digitalisation et la simplification des process ainsi que sur la qualité de service.

6. Renforcer la compétitivité et l'utilisation des avions

Pour améliorer sa compétitivité, le Groupe entend agir sur tous les leviers, en poursuivant et en amplifiant les initiatives déjà engagées en termes de réduction des coûts unitaires. Air France-KLM portera ses efforts notamment sur la baisse des coûts de flotte en optimisant l'utilisation de ses avions.

7. Enrichir la relation client pour créer davantage de valeur

Air France-KLM investit dans les outils digitaux, la relation attentionnée avec ses clients et la montée en gamme pour faire la différence.

Le Groupe va ainsi amplifier ses plans d'actions client :

- personnalisation de l'expérience et de la relation grâce au Big Data,
- poursuite de la montée en gamme des produits et services - avec par exemple un nouvel uniforme pour Air France et Hop! Air France d'ici 2018-2019,
- amélioration de la performance opérationnelle de ses compagnies.

8. Rendre les organisations plus efficaces et plus agiles pour faciliter les initiatives et accélérer les innovations

Le chantier de simplification de l'organisation et les modes de fonctionnement va se poursuivre et s'intensifier.

Air France va mettre en œuvre une nouvelle ambition pour ses salariés, concrétisée par des engagements en termes de reconnaissance, de développement professionnel, de capacité d'initiative, d'innovation et de cohésion interne, entre tous les métiers, assortie de plans d'actions concrets.

La mise en place d'outils digitaux pour les salariés d'Air France-KLM et la digitalisation des processus seront accélérées afin de faciliter le travail collaboratif au sein du Groupe et d'accroître son agilité.

9. Poursuivre le lobbying en Europe et en France pour une concurrence plus équitable

Le Groupe poursuivra son lobbying au niveau européen pour une concurrence équitable avec les compagnies du Golfe et low-cost et, au niveau français, pour réduire l'écart de compétitivité structurel dû aux taxes et redevances plus élevées.

Mise en œuvre de Trust Together devra permettre de garantir la flexibilité financière d'Air France-KLM.

Air France-KLM devra poursuivre ses efforts d'amélioration de sa compétitivité, en confirmant les objectifs de compétitivité de Perform 2020 et en améliorant le coût d'utilisation et de financement de sa flotte. L'objectif de réduction des coûts unitaires sur la période 2017-2020 est supérieur à 1,5% par an.

Le Groupe appliquera par ailleurs une stricte discipline des dépenses d'investissement, en visant chaque année un free cash-flow positif avant cession et en maîtrisant ses investissements. Pour 2017 et 2018, le niveau d'investissements prévu est compris entre 1,7 et 2,2 milliards d'euros par an.

La maîtrise du ratio d'endettement restera la priorité, avec un objectif à fin 2020 de dette nette ajustée¹ sur EBITDAR inférieur à 2,5x en milieu de cycle.

Avec ce projet ambitieux, l'objectif du Groupe Air France-KLM est d'atteindre en 2020 :

- un chiffre d'affaires d'environ 28 milliards d'euros (en fonction de l'évolution de la RASK) ;
- pour 100 millions de passagers transportés ;
- avec une flotte atteignant 435 appareils (hors avions régionaux).

Relations investisseurs

Marie-Agnès de Peslouan

Directeur des Relations Investisseurs

Tel : +33 1 49 89 52 59

Email : madepeslouan@airfranceklm.com

Website :

www.airfranceklm-finance.com

Presse

Tel : +33 1 41 56 56 00

Dirk Voermans

Responsable des Relations Investisseurs

Tel : +33 1 49 89 52 60

Email : divoermans@airfranceklm.com

¹ Dette nette ajustée de la capitalisation des loyers opérationnels (7x la charge annuelle)