

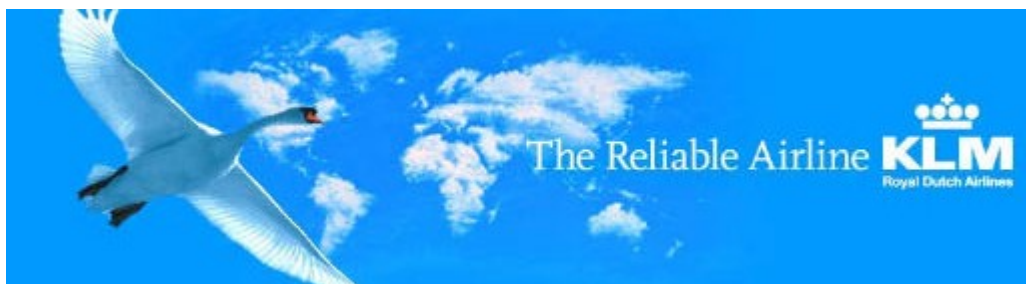


FUSION

AIR FRANCE

—

KLM



Fabrice MANIER – Samy RABIN – Sébastien RAIMBAULT – Delphine
VERSAILLES

DESS CAAE

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	3
I- DÉMARCHE DE LA FUSION	4
1°/ LA STRATEGIE D'ALLIANCE	4
2°/ CALENDRIER	5
3°/ DEMARCHE	6
4°/ LES DIFFICULTES	8
II- CONSÉQUENCES DE LA FUSION	12
1°/ AVANTAGES	12
2°/ INCONVENIENTS	19
III- LA STRATÉGIE DE HUB	22
1°/ LE HUB TETE DE RESEAU	22
2°/ UN POTENTIEL D'EXTENSION ENVIE PAR LES AUTRES PLATEFORMES EUROPEENNES	22
3°/ DEUX RESEAUX HARMONISES	25
4°/ LA CONCURRENCE ALLEMANDE	28
CONCLUSION	35
BIBLIOGRAPHIE	36
ANNEXES	38



INTRODUCTION

Air France, c'est actuellement une compagnie, mais trois métiers : il y a les métiers du transport passagers et du fret, mais on a tendance à oublier celui de la maintenance vis à vis de ses concurrentes ; alors même, que cette activité représente environ 5% de son chiffre d'affaire. C'est aussi une compagnie qui après avoir connu de grosses difficultés financières a su saisir des opportunités, se remettre en question et qui est dorénavant l'une des rares à pouvoir se prévaloir de résultats positifs depuis plusieurs années.

Ainsi, elle a su restaurer de solides fondamentaux, s'appuyer sur les principes de son métier :

- ∅ Avoir un programme d'optimisation des revenus performant, ce qui n'était pas le cas durant les années 90, c'est à dire se baser sur un yield management efficace.
- ∅ Bâtir une économie de densité, c'est à dire rentabiliser les lourds investissements que représentent les avions en les faisant plus voler, en supprimant certaines lignes qui perdent de l'argent, pour concentrer la même capacité de vols sur les grands marchés mondiaux en termes de développement.
- ∅ Développer un système à hubs efficace, donc s'appuyer sur le formidable outil que constitue Roissy Charles de Gaulle de part son emplacement européen et ses infrastructures récentes pour augmenter son efficacité économique.
- ∅ Mettre en place un système de fidélisation de la clientèle de valeur.

Si Air France y est parvenue, notamment sur ces trois derniers points, cela est en bonne partie dû au fait que la stratégie d'Air France depuis 2000 est appuyée sur un réseau d'alliances mondiales. Mais aujourd'hui, la compagnie fusionne avec KLM, on peut se demander pour quelles raisons la stratégie de développement de l'entreprise a évolué ?

. Il est alors intéressant d'étudier la démarche de la fusion pour Air France, puis les conséquences de celle-ci.

I - DÉMARCHE DE LA FUSION

1°/ La stratégie d'alliance

Faire alliance, c'est s'associer sur un projet, mettre en commun des atouts, des savoir-faire. Les entreprises essayent de se compléter. C'est d'ailleurs tout le sens de Star Alliance (première alliance de ce type dans le monde aérien en 1997) qui correspond en fait au projet de cinq grandes compagnies aériennes d'avoir un réseau capable de quadriller la planète entière par mise en commun de codes (principe qui permet à une compagnie de vendre sous le même numéro de vol, le code-sharing, des sièges sur les avions d'une compagnie alliée). Pour répondre à cette initiative (puis à celle de Oneworld), Air France, avec 3 partenaires, forme en juin 2000 l'alliance Skyteam. Créée sur le tard, Skyteam est rapidement parvenue à refaire son handicap. D'autant plus que l'accord signé en 2001 avec les Etats-Unis de « ciel ouvert » (l'immunité à la loi antitrust américaine qui les autorise ainsi à partager capacités et recettes sur les routes très lucratives avant les attentats du 11 septembre de l'Atlantique nord) devrait encore la conforter puisqu'elle est toujours la seule à l'avoir obtenu.

Ainsi, depuis 2000, Air France s'est considérablement développée, notamment par l'intermédiaire de cette stratégie d'alliance où elle a un rôle considérable du fait de son hub situé à une place stratégique en Europe.

Cependant, alors même que le credo actuel des entreprises est la réduction des coûts, certains, comme William Gaillard, porte-parole de l'IATA (Association internationale du transport aérien), estiment que les alliances, si elle sont "*efficaces sur le plan commercial, sont incapables de réduire les coûts*".

De plus, cette stratégie a ses limites, de l'aveu même de J.C Spinetta (président d'Air France) lorsque l'on constate que Alitalia, alliée à Air France au sein de Skyteam, préfère confier la maintenance de ses appareils à la Lufthansa (de Star Alliance).

Ainsi, même si l'avenir est aux alliances, il est nécessaire d'avoir une structure importante, un poids économique pour permettre aux alliances de se développer, c'est pourquoi la solution aux limites de l'alliance sont dans la fusion d'autant plus que celle-ci n'a pas de caractère temporaire. C'est ce que souligne J-C Spinetta qui estime que « *l'un des véritables enjeux, dans ce système d'alliances mondiales qui est en train de se structurer est d'organiser notre activité pour de très nombreuses décennies* », où « *Air France-KLM vise à avoir un rôle de leader sur la partie européenne dans ce mouvement de rassemblement* »

En fait, il semblerait que la création de Skyteam en 2000, puis la fusion avec KLM ne soient en rien un changement de stratégie de la part du groupe Air-France, elles ne seraient que suite logique ; Mr Spinetta ne déclarait-il pas en 2002 : « *Il faut, à mon avis, d'abord passer par le*

développement d'alliances commerciales fortes et intégrées avant de songer à des opérations capitalistiques.»

2°/ Calendrier

30 septembre 2003

AF et KLM annoncent leur projet de rapprochement par le biais d'un rachat de la compagnie néerlandaise par la française, donnant naissance à un nouveau géant de l'aérien mondial. Les dirigeants d'Air France et de KLM étaient en fait déjà entrés en contact à ce propos dès 2001.

16 octobre 2003

Signature de l'accord qui scelle la fusion entre les 2 compagnies.



11 février 2004

Il faudra attendre cette date pour que les autorités européennes (la Commission Européenne) et américaines (le Département Américain de la Justice) donnent leur accord à la fusion.

5 avril 2004

Ouverture de l'Offre Publique d'Echange.

19 avril 2004

Assemblée générale de KLM.

20 avril 2004

Assemblée générale extraordinaire d'Air France. Lors de cette assemblée, les actionnaires d'Air France plébiscitent la fusion à 99,82 %.

3 mai 2004

Clôture de la période d'OPE.

4 mai 2004

Annonce des résultats de l'OPE.

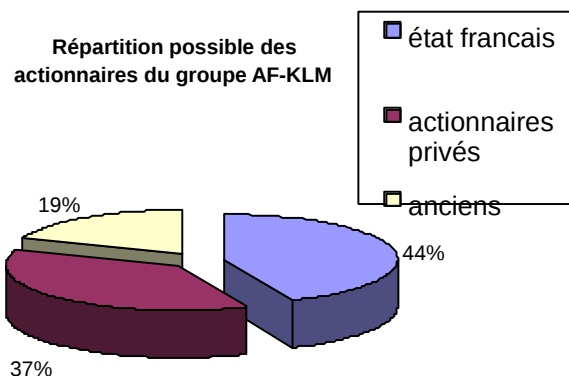
Air France détient désormais 89,22 % de KLM.

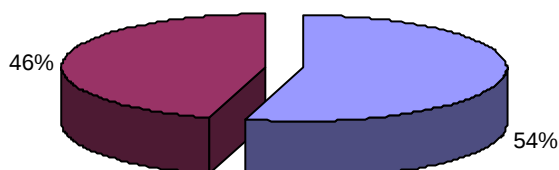
3°/ Démarche

Le principe adopté par Air France pour absorber KLM est celui d'une augmentation de capital par l'intermédiaire d'une Offre Publique d'Echange suivi d'un changement de structure. Cette façon de procéder possède le double avantage pour Air France de ne pas déboursier un seul Euro, tout en diluant la part de l'état français dans son capital. Ainsi, Air France va mettre sur le marché près de 51,5 millions d'actions nouvelles. Le principe de cette OPE prévoit l'échange de 11 actions et 10 bons de souscription Air France contre 10 actions KLM sur le marché hollandais (l'offre étant quasi-similaire sur le marché de New-York où les actions KLM sont échangées contre des « dépôts partageables » qui permettent d'acheter les actions Air France à prix préférable et qui seront cotées sur les 3 marchés)

Ce rachat des titres KLM les valorisent à près de 40% sur leur valeur à la veille de l'annonce de la fusion afin de rendre l'offre attractive et de permettre à terme à Air France de les retirer de la cotation à New-York et Amsterdam (si elle détient 95% des titres KLM). Cependant, l'apport d'au moins 70% des actions de la compagnie néerlandaise serait considéré comme une issue favorable à l'OPE. Air France ouvre donc son capital à KLM pour 19% alors que sur la base des capitalisations des deux compagnies au 30 septembre, KLM représentait 15,9 % du nouvel ensemble.

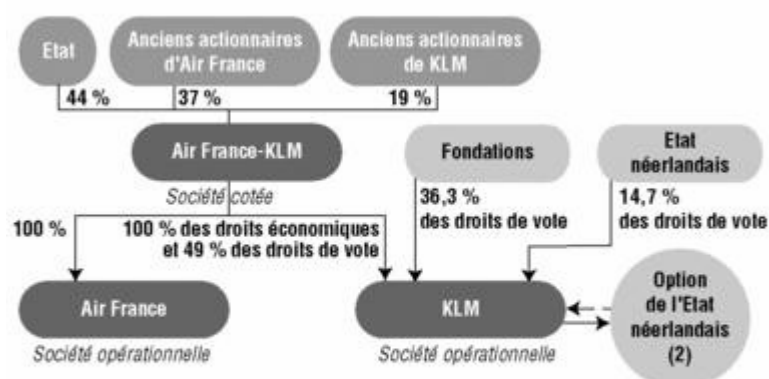
Cette augmentation du capital d'Air France va entraîner une dilution de la part des actuels actionnaires dans son capital et notamment de l'état français qui représente actuellement 54,4% de celui-ci et verra cette part descendre à 43,7% (dans la mesure où toutes les actions KLM sont échangées), de même, l'état néerlandais qui possédait 14,1% de KLM (avec un droit de préemption pouvant atteindre 51%) verra passer sa part au sein du capital de la nouvelle holding ainsi constituée à 2,7%. La structure du groupe a été élaborée de manière à préserver les droits de trafic internationaux de KLM ; en particulier, 51% des droits de vote de KLM seront détenus pendant une période intermédiaire de 3 ans par deux fondations néerlandaises (24,6% et 11,7%) et par l'État néerlandais. Ce dernier conservera son option actuelle, sous réserve de certaines modifications. Au terme de cette période, KLM devrait passer à 100% sous la coupe d'Air France. Les 2 états abaissant leur participation au même rythme.



Répartition des actionnaires de AF
(avant recapitalisation)

Le principe est ensuite d'avoir une holding Air France-KLM (l'actuelle Air France rebaptisée) composée de deux filiales indépendantes l'une de l'autre : Air France (une nouvelle société créée pour abriter les activités, actifs et personnels, de la compagnie française) et KLM. Un Comité Stratégique (« Strategic Management Committee » ou SMC) au niveau de la holding sera en charge de la stratégie du groupe. A la tête de la holding, on retrouvera le président actuel d'Air France, Mr Spinetta, ce n'est pas un souhait de sa part, mais cela est es fonction. Au sein du conseil d'administration de seize membres de la holding, quatre seront de nationalité néerlandaise - le président du directoire de KLM, deux administrateurs proposés par le conseil de surveillance de KLM et un administrateur proposé par l'Etat néerlandais. Cet ensemble sera complété par un comité stratégique de huit membres (quatre représentants de chaque compagnie) nommés pour trois ans. Ce comité sera responsable de la stratégie du groupe, notamment de la coordination des réseaux et des hubs, de la stratégie d'investissement, de la flotte et des alliances.

Structure capitalistique du nouveau groupe après OPE (1)



(1) Si 100 % des actions ordinaires de KLM sont apportées, avant exercice des bons de souscription d'action (BSA).

(2) Lui permettant d'obtenir 50,1 % des droits de vote si les droits de trafic de KLM sont en risque.

« Les Echos » / Sources : Air France-KLM

4°/ Les difficultés

Une telle fusion a été difficile à mettre en place. Les difficultés rencontrées ont été d'ordre culturelles, sociales, européennes et enfin stratégiques.

a) Culturelles

- **2 pays**

· Si on en croit les stéréotypes :

les Français seraient plutôt parleurs et rêveurs

Au contraire, les Néerlandais ont la réputation d'être efficaces et particulièrement fiers.

Or même si ce ne sont que des stéréotypes, il y a peut-être une vraie différence de mentalité entre ces 2 populations.

· De plus, la France est un plus grand pays que les Pays Bas. De même, Air France est une entreprise plus importante que KLM. Il est donc possible que la France ne traite pas les Pays-Bas d'égal à égal.

- **2 langues**

Le problème s'est en effet posé de savoir quelle serait la langue du nouveau groupe après la fusion. Il a finalement été décidé de conserver les 2 langues comme officielles. Les réunions stratégiques, par exemple, se dérouleront dans les 2 langues (par le biais de la traduction simultanée), ce qui évitera des problèmes de compréhension.

- **2 types de management**

· En France :

- structure d'entreprise fortement hiérarchisée
- langage qualifié d'"hypocrite" par les étrangers
- désorganisation

· Aux Pays-Bas :

- structure décentralisée et égalitaire
- respect minutieux des textes et en particuliers des contrats

On constate donc que les 2 pays n'ont pas le même sens des relations hiérarchiques.

- **2 approches des négociations sociales**

Aux Pays-Bas, les relations entre patrons et syndicats sont marquées par une permanente de dialogue alors qu'en France, c'est plutôt le conflit qui domine.

volonté

- **2 cultures d'entreprises**

Les cultures d'entreprise d'Air France et de KLM sont actuellement très différentes, ce qui peut constituer un véritable obstacle au bon fonctionnement du nouveau groupe.

Il existe cependant un point commun aux 2 compagnies aériennes : tant KLM qu'Air France sont des institutions lourdes et bureaucratiques composées majoritairement de personnels démotivés. L'addition de 2 colosses de ce type, dotés de cultures d'entreprise totalement différentes, peut se traduire par de l'inefficacité.

De plus, on note que la culture de la grève est présente dans les 2 compagnies aériennes.

è Tous ces éléments culturels qui diffèrent d'un pays à l'autre constituent une difficulté qu'il faut réussir à estomper, à harmoniser pour le bon fonctionnement du groupe.

b) Sociales

Les salariés d'Air France et de KLM ne voient pas tous la fusion d'un bon œil, elle est en effet pour eux synonyme de suppressions d'emplois :

- **Personnel de KLM**

Air France a en effet demandé à la compagnie aérienne de supprimer 4500 emplois (sur un total de 30000 salariés) afin de réaliser des économies de coûts. Si KLM accepte, elle bénéficiera de "bonus royaux". C'est-à-dire que ses dirigeants recevront un bonus égal à 20 % de leur salaire la 1^{ère} année suivant le rapprochement avec Air France, puis de 30 % la 2^{ème} année puis de 50 % la 3^{ème} année. Mais les syndicats ont fait pression, KLM renoncera donc à ces bonus ce qui limitera le nombre de suppressions d'emplois.

- **Personnel au d'Air France**

La direction a affirmé qu'il n'y aurait pas de suppressions d'emplois mais a précisé "pour les pilotes". Le personnel au sol est donc inquiet.

- **Personnel des filiales d'Air France spécialisées dans les vols intérieurs (Brit Air et Régional).**

A défaut de supprimer des emplois chez Air France, il se peut que des économies soit réalisées en réduisant les effectifs de ces compagnies. De plus, les charges sociales sont plus élevées en France et certaines réglementations plus strictes. La tendance à Air France pourrait donc être de faire disparaître ces petites compagnies intérieures au profit de compagnies étrangères moins chères.

On note que ces dernières années, la majorité des compagnies françaises ont disparu pour des raisons de compétitivité. C'est le cas d'Air Lib, Air Littoral, Euralair et Aëris.

c) Européennes

Jusqu'à présent, la consolidation dans le secteur aérien avait pris la forme d'alliances, qui n'impliquaient pas de changement de structure. Cette fusion est donc une première en Europe.

La Commission Européenne a donné son feu vert à la fusion mais sous certaines conditions. Les 2 compagnies ont en effet dû céder 94 créneaux horaires de décollage et d'atterrissage par jour (c'est-à-dire 47 vols). L'objectif est de permettre à des compagnies rivales de desservir des liaisons sur lesquelles la concurrence aurait été éliminée ou réduite à cause des doublons Air France – KLM. Cela permettra aussi aux voyageurs d'avoir le choix entre plusieurs compagnies et continuer à bénéficier de prix compétitifs. Il s'agit en fait d'éviter le monopole du groupe Air France –KLM sur certaines lignes.

La Commission Européenne a aussi obtenu des gouvernements néerlandais et français l'assurance qu'ils accorderaient des droits de trafic à d'autres compagnies souhaitant faire escale à Amsterdam ou Paris sur des liaisons vers les Etats-Unis ou d'autres destinations non communautaires.

d) Stratégiques

- Après cette fusion, on aura donc un groupe mais toujours 2 marques autonomes : la marque Air France et la marque KLM. Il est en effet question de préserver l'autonomie opérationnelle des 2 compagnies et l'indépendance de leur marque.
- Le choix d'Air France pour sa fusion s'est porté sur KLM mais il faut rappeler la situation financière de celle-ci : elle a actuellement une dette de 3 milliards d'euros. Or il est risqué de fusionner avec une compagnie endettée et déficitaire.
- 2 hubs à coordonner
La coordination des hubs de Roissy-Charles-de-Gaulle et de Schipol peut être très bénéficiaire pour le nouveau groupe à condition qu'elle soit réussie, or elle est relativement difficile à mettre en place.

e) Liées à la concurrence

La compagnie aérienne britannique à bas coûts EasyJet a déposé devant le tribunal de première instance du Luxembourg, un recours en annulation de l'autorisation délivrée par la Commission européenne à la fusion Air France/KLM. EasyJet considère, en effet, "que le choix des consommateurs sera davantage réduit par la fusion Air France/KLM et que, étant donné le précédent qu'elle risque d'établir pour les fusions à venir, la Commission européenne n'aurait pas dû lui accorder son autorisation". Rappelons, par ailleurs, qu'easyJet a aussi attaqué en justice, le 10 mai dernier, la Cohor, l'organisme chargé de l'attribution des créneaux horaires des principaux aéroports français, à qui elle reproche un "manque d'indépendance par rapport à Air France".

II - CONSÉQUENCES DE LA FUSION

On a pu voir dans une première partie les démarches de cette fusion, nous allons maintenant étudier les différentes raisons d'une fusion en essayant d'opposer les avantages et les inconvénients tout en gardant à l'esprit que toute entreprise a comme objectif d'être le plus rentable possible et, mais peut être à moyen ou long terme, cette fusion aura pour but de rendre Air France plus compétitif dans le domaine du transport aérien, du moins dans l'esprit des dirigeants des deux transporteurs.

1°/ Avantages

Les avantages d'une fusion entre le transporteur français Air France et le Néerlandais KLM seront principalement de trois types :

- Complémentarité,
- Réduction des coûts.
- Yield management.

a) Complémentarité des vols.

Un autre argument important en faveur de ce rapprochement tient dans la législation européenne.

Jusqu'en 2003, les lignes aériennes se décidaient de pays à pays, de ministère à ministère. Ces derniers, une fois les accords bilatéraux obtenus, se tournaient vers les compagnies aériennes de leurs pays respectifs, afin de leur proposer ces nouvelles opportunités.

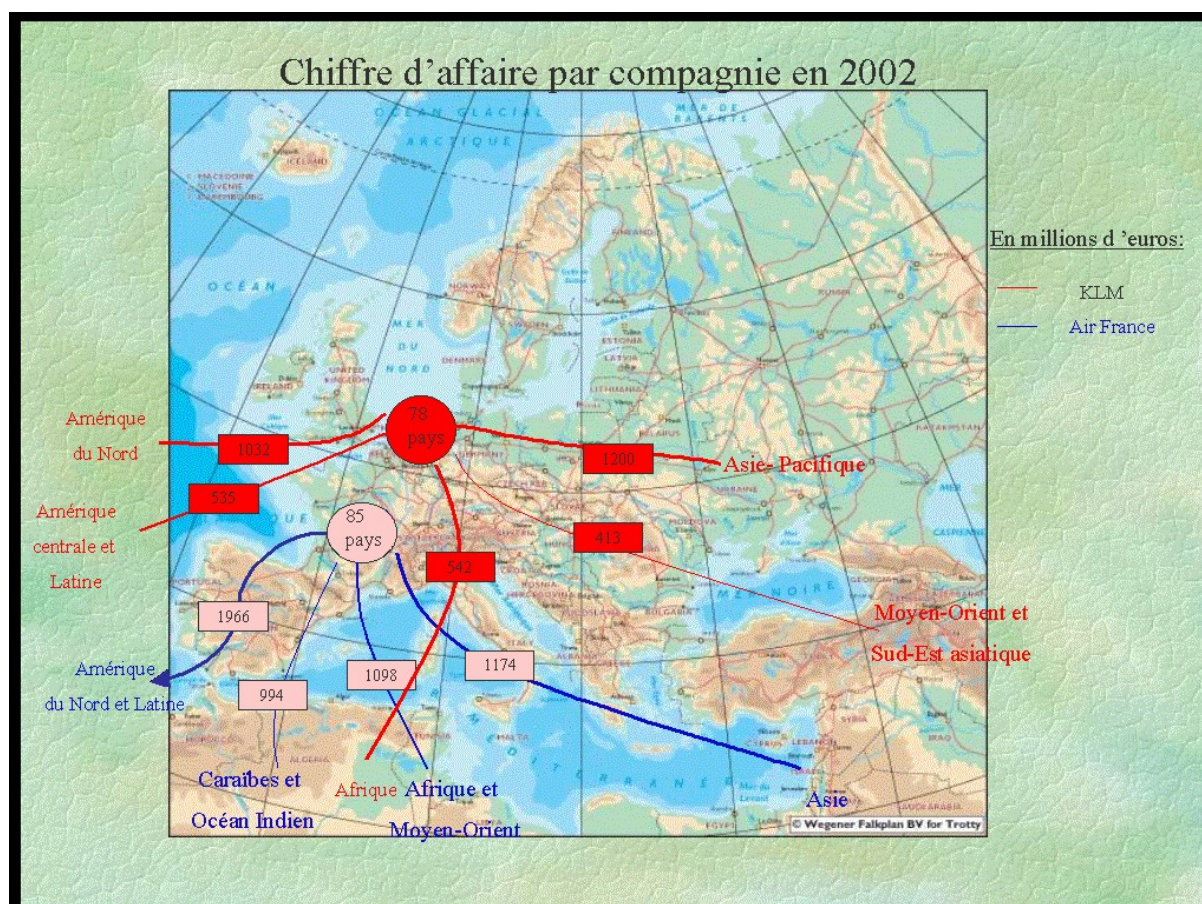
Pour la plupart des pays européens, seules les compagnies aériennes nationales (souvent 1 par pays) étaient en mesure de pouvoir répondre favorablement aux Ministères.

Aujourd'hui les choses changent. La compétence de négociation de nouvelles lignes a été transférée à Bruxelles, ce qui veut dire que ces nouvelles lignes sont proposées à toutes les compagnies européennes, qu'elles soient régulières, low cost ou charter.

Le groupe Air France -KLM qui sera positionné en première position au niveau européen en terme de chiffre d'affaires, sera potentiellement plus à même de répondre favorablement aux propositions de Bruxelles que les autres compagnies.

De plus, la dérégulation permet aujourd'hui à n'importe quelle compagnie de s'installer n'importe où. En effet, Air France peut parfaitement s'installer à aux Etats-Unis en installant une ligne La Nouvelle Orléans Dallas par exemple. A l'échelle européenne, la concurrence est donc féroce.

Cette fusion entre les deux transporteurs n'aurait aucun intérêt s'ils n'étaient pas complémentaires dans la destination de leurs vols. voir sur la carte ci-dessous



En effet officiellement, sur 101 destinations long-courriers, le transporteur français dessert 43 destinations exclusives contre 27 pour KLM, soit 31 communes, principalement en Asie (même s'il place le groupe Air France dans une position inégalée en Asie avec 22% des parts de marché des transporteurs européens), alors que les complémentarités seraient réelles en Afrique (Air France est présent à l'Ouest, KLM à l'Est) et sur une partie des EU. Cette fusion renforcerait également la position du transporteur français dans les activités cargo.

b) Réductions des coûts.

Les synergies potentielles générées par ce rapprochement concerne les activités suivantes :

- La partie vente et réseau de distribution

- Ø Rationalisation des agences de vente avec la suppression des doublons d'agence (AF et KLM) en fonction de la situation géographique et du chiffre d'affaires au m2.
- Ø Vente à distance avec une optimisation des implantations AF mondiale actuelles et à venir.
- Ø Fidélisation des passagers, comme elle va devenir membre de SkyTeam, elle va aussi utiliser l'outil de gestion du programme de fidélisation d'AF, ISIS.

- Escales

- Ø La rationalisation déjà à l'œuvre avec skyteam va s'appliquer. Une seule compagnie (chef d'escale et personnel) pour traiter l'ensemble des compagnies Sky team sur une escale. C'est la compagnie la mieux implantée sur l'escale qui assume ce rôle.

- Restauration et l'assistance au sol

- Ø Une position de négociation commune vis à vis de leur partenaires dans la restauration et l'assistance au sol pourra générer des économies supplémentaires. AF sous traite déjà une grande partie de ces activités et le regroupement de ces activités pour AF+KLM permettra de faire plus de pression sur les prix.

- Gestion du réseau et revenue management

- Ø L'utilisation de l'outil yield management parfaitement maîtrisé par Air France doit aider à améliorer les recettes passagers. Une rationalisation des flottes (remplacement des Mc Douglas de KLM par des Airbus) et l'optimisation de son utilisation entre les réseaux AF et KLM doit aussi réduire le coût global. Le yield management est une technique qui consiste à essayer d'optimiser la recette de chacun de nos vols sur chacun de nos marchés, chacune de nos routes, en essayant de rapprocher l'offre de sièges et la demande qui s'exprime sur ces vols. C'est un travail extrêmement sophistiqué, qui se traduit souvent, grâce à ce management, par des tarifs extrêmement bas.

- Meilleure utilisation des hubs notamment dans le transport cargo devrait générer des économies de coûts

- Maintenance

- ∅ Les deux groupes pourront mettre en commun les achats de pièces détachées et créer des centres d'excellence afin d'optimiser l'utilisation des plates-formes actuelles.

- Systèmes informatiques

- ∅ La convergence des systèmes informatiques des deux groupes pourra générer des économies de coûts significatives à moyen terme.

- Formation du personnel navigant

- ∅ L'optimisation et l'harmonisation d'autres activités telles que l'utilisation des simulateurs et la mise en commun des achats devraient générer des économies de coûts additionnelles.

Les synergies espérées induites par une telle fusion seraient chiffrées en première analyse de 400 millions à 450 millions d'euros sur cinq ans, proviendraient à environ 40 % d'un accroissement des revenus et à 60% de réductions de coûts grâce notamment à un trafic à Roissy qui peut passer de 48 millions à 95 millions de passagers annuels, tandis que celui d'Amsterdam- Schiphol peut doubler, de 40 à 80 millions .

Chez Air France on espère même après 2007 une réduction d'un milliard par an les coûts de la compagnie française.

c) Yield management.

Grâce à son « yield », Air France surpasse les autres compagnies aériennes en rentabilité nous allons essayer de décrypter cette méthode secrète.

Trois vastes salles claires, situées au bout de la longue rue qui traverse le siège social, au pied des pistes de Roissy-Charles-de-Gaulle. Elles abritent le Revenue Management (RM), un service inconnu mais stratégique à qui la compagnie nationale doit une bonne part de sa réussite économique. Ici, jonglant entre le téléphone et l'ordinateur, 210 personnes, dont 90 analystes de vol et 35 *pricers*, véritables créateurs du prix des billets d'avion, ont produit l'année dernière jusqu'à 18 millions de tarifs pour les 620 000 vols de la compagnie. Ce banal *open space* réparti en trois plateaux (France, outre-mer, international) a tout de la salle de marché d'un établissement financier. Le calme en plus. A l'opposé des locaux pittoresques où les équipages se préparent à sillonner le monde sous les couleurs hexagonales, les analystes et les *pricers* ont rebâti, en vendant siège après siège, la puissance financière d'Air France.

Une santé qui a permis à la compagnie française de convoler avec le néerlandais **KLM** pour devenir le premier transporteur aérien mondial en termes de chiffre d'affaires. Explication.

Pour qu'une compagnie prospère, ses avions doivent partir à l'heure et faire le plein de passagers. Pour y parvenir, le personnel de bord doit être efficace et souriant et les services commerciaux, s'appuyer sur un *hub* : une plate-forme qui permet de multiplier les opportunités de correspondance. Mais, pour que la rentabilité fleurisse, il faut que chaque siège vendu rapporte le plus d'argent possible. Le *yield*, voilà la botte secrète.

Il y a une trentaine d'années, les stratèges d'American Airlines ont inventé ce «cocktail d'art et de science» selon lequel le prix des sièges d'avion fluctue, à l'image des cours de Bourse, en fonction de la demande. En 1995, Air France s'est aligné - avec quelque retard ! - sur ses concurrents américains et ses rivaux européens British Airways et Lufthansa. L'urgence était telle que Christian Blanc, alors nouveau président de la compagnie française, a dû racheter clefs en main les outils informatiques du *yield* bâti par le groupe américain Sabre.

Débauché à prix d'or de US Air, Rakesh Gangwall, un Américain d'origine indienne, a intégré ce nouvel outil (matériels et effectifs) dans la mécanique Air France. Depuis, ce sorcier du *yield* a quitté la France pour prendre la direction du moteur de réservation en ligne Worldspan, mais son savoir a porté ses fruits. Sur le plan technique comme sur celui du management. « Un *yield* n'est efficace que s'il dialogue étroitement avec les autres directions de l'entreprise, en particulier avec les commerciaux », explique Bruno Matheu, directeur général adjoint chargé du marketing et des réseaux.

Aujourd'hui, c'est le cas. Le service programme qui décide du choix des appareils, le marketing et le commercial qui suivent ou anticipent les attentes de la clientèle, et les représentants des différentes escales qui informent du comportement et des réactions des voyageurs... Autant d'interlocuteurs et de sensibilités qu'Air France a su faire converger vers la logique de Revenue Management. Huit ans après sa création, elle fait partie de la culture maison. « La qualité de ce dialogue est l'une des forces du système Air France », assure Bruno Matheu, soulignant que, grâce à la rapidité d'adaptation des analystes et autres *pricers* rivés à leurs écrans, la compagnie a encaissé, un peu mieux que les autres (voir encadré), les chocs du 11 septembre, de la guerre en Irak ou du Sras chinois. Entre mars 2002 et mars 2003, la recette unitaire du siège-kilomètre d'Air France n'a baissé que de 0,5 %, dans un marché mondial en chute (plus de 25 milliards de dollars de pertes en trois ans, selon l'International Air Transport Association).

Pour chaque vol, l'aventure commence dix-huit mois avant le décollage. Dès qu'elle prend connaissance du type d'appareil programmé, l'analyste répartit les sièges en classes de réservation symbolisées par des lettres (X, Y, X...) qui s'afficheront sur son écran, bien au-delà des trois classes connues des passagers (première, business et éco). Sur un vol domestique, un siège Tempo (la classe économique à Air France) peut ainsi être commercialisé dans neuf catégories différentes, en fonction de l'acheteur (groupe, entreprise, particulier), de la date de réservation, du temps de séjour... « Plus le prix du billet est élevé, moins il y a de contraintes à son utilisation », résume une jeune analyste. Les prix iront donc croissant suivant l'échelle des *business golden values* : liberté de réservation, de séjour et d'accès à l'avion, partout et jusqu'au dernier moment, ont leur coût.

Ce travail, invisible aux yeux du client, mais parfaitement normé et tarifé, permet d'augmenter la rentabilité de chaque vol. Les classes « bas de gamme » avec date fixe ou week-end sur place se remplissent les premières, mais la vraie bataille se situe ailleurs. Le premier objectif est de préserver la recette de nos classes affaires. En effet, 45 % des clients Espace et Tempo Challenge représentent 70 % du chiffre d'affaires en court- et moyen-courriers ; sur les vols long-courriers, 15 % de clients (les « hautes contributions ») apportent 43 % des recettes !

La disparition d'Air Lib et la tenue entre Garonne et Gironde du salon international du vin Vinexpo ont fait de 2003 un millésime séduisant en termes de rentabilité des vols. Mais, en période de conjoncture économique dégradée, l'agressivité commerciale du TGV a séduit les entreprises. Du coup, la rentabilité a été moins bonne qu'espéré.

Didier Le Hur, qui s'occupe des lignes Paris-Milan, Paris-Vérone, Paris-Venise et Paris-Rome, est devenu accro à l'actualité de « ses » vols. Ancien technicien de maintenance à Air France, recruté par concours interne, il apprend d'arrache-pied l'italien, fouine dans les annuaires et les revues qui annoncent les manifestations professionnelles, pour traquer le voyageur d'affaires et remplir les vols de la semaine. Pour les billets loisirs, il suit au jour le jour l'évolution des indicateurs économiques, au point qu'il est devenu un spécialiste de conjoncture appliquée. « Que le PNB italien donne des signes de faiblesse et c'est le nombre de voyageurs pour Disneyland-Paris qui marque le pas », soupire-t-il. La lecture de *L'Equipe* le renseigne sur l'avancée des sportifs de la péninsule dans les compétitions européennes, qui influera sur le prix de la place d'avion. Il convient même de s'interroger sur l'effet commercial de la messe de béatification de Mère Teresa, au Vatican.

Le bonheur ? Un vol dont la recette a augmenté de quelques points par rapport à l'année précédente, même si l'avion n'est rempli qu'à 70 % de sa capacité. Le cauchemar ? Deux mois avant le départ, un vol avec seulement 50 places vendues et toutes les classes supérieures ouvertes. Ce qui signifie que les prix seront bradés en fin de course pour remplir l'avion.

Pour établir un prix, l'analyste dialogue en permanence avec le *pricer* qui établit le tarif payé par le passager. La facture peut varier du simple au quintuple. Un Paris-Nice coûte entre 92,61 et 444 euros ! « C'est un exercice d'équilibriste. On doit apprécier la psychologie de la clientèle autant que la marge de manoeuvre des concurrents », résume Quentin Le Bel. Ingénieur télécoms, entré au RM voilà quatre ans, il établit les tarifs pour l'Autriche, Israël, la Russie, la Pologne et la Croatie. Heure par heure, il piste les offres des agences de voyages, les publicités commerciales des compagnies, les tarifs sur Internet. Parallèlement, le logiciel Air Price « photographie » pour lui trois fois par jour les tarifications de toutes les compagnies relevées sur les réseaux mondiaux de réservation. « Sur les lignes intérieures, nous collons aux prix du TGV. Ils sont notre référence », explique-t-il. A l'international, c'est autre chose. Un concurrent qui casse un prix bluffe-t-il pour pousser à la faute ou cherche-t-il à mener une guerre des tarifs pour prendre des parts de marché ? Avant de trancher, Quentin Le Bel s'enquiert des commentaires du marché. Les commerciaux de l'escale, le responsable pays quadrillent le terrain à la recherche de la vérité sur les prix négociés et des ristournes discrètes accordées en fin d'année aux gros volumes d'achat.

Autonomes, analystes et *pricers* sont assistés par des outils d'aide à la décision, mémoire du vécu de la compagnie. Melody hiérarchise les fréquentations, pendant que Gaétan collecte les informations sur les habitudes et l'origine des passagers à l'enregistrement et qu'Odin optimise la recette... Mais c'est l'analyste qui garde la main pour lisser les creux et les pics des réservations, avec de vrais situations de crise à régler. « Sur un Paris--la Réunion de 471 places, le total de réservations fermes est monté jusqu'à 1 400 pour que finalement l'avion décolle avec 461 passagers. » Entre les « *no show* », les clients qui ne se présentent pas à l'embarquement (de 2 à 50 % selon les vols !), et les « *go show* », qui arrivent et souhaitent partir sans prévenir, il faut jongler sans trop tirer sur la corde des surréservations, la bête noire du passager. « C'est un mal nécessaire qui permet de dégager des places supplémentaires », plaide-t-on à Air France. « Mais il suffit d'une erreur de 1 % pour aller à la catastrophe », reconnaît Véronique Fradin.

Atout commercial, le RM est aussi un outil stratégique. Les millions d'informations et de données recueillies par Véronique, Didier, Quentin et les autres remontent chaque trimestre nourrir les réflexions du comité exécutif de la compagnie. Analysées, disséquées, ce sont elles qui conduiront à la modification d'un horaire, au changement du profil commercial d'une ligne, voire à sa fermeture.

Les spécialistes sont maintenant curieux de savoir comment Air France et **KLM**, jeunes mariés de l'aérien européen, vont faire cohabiter leurs équipes et leurs systèmes de Revenu Management. C'est là une des premières occasions où Hollandais et Français devront apprendre à dialoguer pour économiser plus de 100 millions d'euros par an.

Les chiffres fous du « yield management »

5 fois plus cher

C'est ce que paient certains passagers de classe économique par rapport à leur voisin de fauteuil sur un vol domestique.

18 millions de tarifs différents sont émis chaque année par Air France.

43 % du chiffre d'affaires d'une ligne long-courrier sont réalisés sur seulement 15 % des passagers de première et business.

2°/ Inconvénients

On peut considérer qu'il existe quatre niveaux d'inconvénients car cette fusion concerne quatre protagonistes : les actionnaires, le Groupe Air France-KLM nouvellement constitué, les personnels des deux nouvelles filiales et les voyageurs.

a) Le groupe Air France-KLM

Les deux sociétés pré-existantes sont anciennes et basées sur un fort sentiment de culture nationale (comme en attestent les couleurs d'Air France ou la couronne royale sur la dérive des avions de KLM) et il sera difficile d'harmoniser les mentalités (même si c'est afin de minimiser cet impact que l'on a laissé la co-existence de deux filiales liées à la holding ; «Nous créons un groupe mais nous restons deux compagnies aériennes», avait souligné le président d'Air France, Jean-Cyril Spinetta). De plus, du fait de cette culture différente, les lois ne se correspondent pas et il sera délicat d'harmoniser les conditions sociales dans les deux pays. Et ce, d'autant plus que dans les deux compagnies, les appels à la grève sont nombreux.

Du fait de leur activité séparée, les deux sociétés ont développé des systèmes de gestion assez dissemblables, notamment au point de vue informatique (on le voit notamment à travers l'adhésion de chaque société à un groupe concurrent pour le logiciel de réservation des places), il en résulte une difficulté d'harmonisation évidente à court terme avec l'élaboration de standards communs.

Air France fusionne avec un groupe qui a près de 500 millions d'euros de déficit sur le premier semestre 2003 (des résultats sont annoncés comme positifs mais ne seront publiés qu'après la fin de l'OPE), un passif non négligeable (un taux d'endettement sur fonds propres (gearing) de 195%). La réduction de l'endettement suppose le redressement de KLM ; qui plus est, cette diminution du gearing va être freinée par le renouvellement nécessaire de la flotte de KLM. Air France se dote d'un groupe qui va engranger de nombreuses et lourdes dépenses. Il ne faut pas oublier qu'entre 1992 et 1999, pendant que la société fusionnait définitivement avec UTA puis Air Inter, elle n'a survécu à la crise et à une possible faillite que par l'apport de fonds publics (plus de 3 milliards d'euros) et l'ouverture de son capital.

Les synergies annoncées seront difficiles à mettre en place, par exemple l'une des principales concernant le yield ou Revenue Management (l'activité consistant à définir les différents tarifs sur un même vol, en fonction de la date de réservation, de vol, de la place, mais aussi des différentes options concernant l'annulation) où Air France est passé maître depuis quelques années et dont les spécialistes sont maintenant curieux de savoir comment Air France et KLM vont faire cohabiter leurs équipes et leurs systèmes de Revenue Management. C'est là une des premières occasions où Hollandais et Français devront

apprendre à dialoguer pour économiser plus de 100 millions d'euros par an. Une tâche dont on peut prédire qu'elle nécessitera des trésors de diplomatie tant le savoir-faire et les recettes de la compagnie reposent sur le flair et la connaissance du marché d'une poignée de spécialistes. Et sur la discrétion, voire le culte du secret, qui préside à l'élaboration d'un RM efficace.

Air France depuis 1997 rationalise sa flotte long courrier et totalement sa flotte moyen courrier dominée par des appareils du constructeur aéronautique européen à l'inverse de KLM, équipée principalement d'avions Boeing. Air France et ses filiales exploitaient 362 appareils (dont 4 Concorde aujourd'hui hors service, 150 Airbus et 98 Boeing) au 31 mars 2003. "L'intérêt d'avoir des avions d'un seul type, c'est d'avoir une seule catégorie de pilotes, une seule catégorie de moteur, d'avoir les mêmes pièces de rechanges, etc..." rappelle Pierre-Henri Gourgeon, directeur général exécutif d'Air France. Reste que le choix tout Airbus d'Air France est diamétralement opposé à celui de KLM qui entretient une flotte tout Boeing et vient seulement de passer commande de 10 A310 et 6 A330. Cette position risque de gêner des synergies possibles dans le nouvel ensemble (518 appareils dont 185 Boeing et 150 Airbus) en termes de maintenance, de formation des pilotes et de pièces de rechanges notamment.

b) Les actionnaires

La fusion leur est présentée comme un vecteur de dividendes assurés, mais de nombreux observateurs, notamment américains, pensent que la difficulté de mise en œuvre des synergies annoncées risque de retarder les bénéfices attendus pour le groupe. Ainsi, ils ne voient en cette nouvelle action un potentiel de croissance réel qu'à long terme et peu élevé.

c) Les voyageurs

La fusion va entraîner une situation de quasi-monopole (le monopole étant strictement interdit) sur certaines destinations, ainsi quelques voyageurs craignent une hausse des tarifs sur celles-ci comme cela a déjà eu lieu lors du rapprochement d'Air France avec Alitalia en 2000 sur quelques trajets franco-italiens. Même en dehors de ces situations particulières, certains analystes comme Dominic Edridge, de la Commerzbank rappellent que « Air France et KLM ont été très claires. Ce qu'elles veulent retirer de ce rapprochement, c'est une hausse des bénéfices », ce qui ne se traduit pas forcément par des billets moins chers pour les passagers.

Air France a indiqué récemment qu'elle allait appliquer la « commission 0 », c'est à dire supprimer la commission billetterie (7% sur les tarifs publics) qui est accordée aux voyageurs, et ce, après avoir annoncé au lendemain de l'annonce de la fusion que ce

commissionnement ne serait pas remis en question malgré la volonté de KLM à cette époque. Il en résultera, pour les clients des agences de voyages, des « frais de dossier » à payer en plus de leurs billets.

e) Les personnels

Si les pilotes des deux compagnies sont considérés comme « très bien payés », et si les personnels de KLM ont obtenu qu'il n'y ait aucun licenciement sec pendant 5 ans (un plan précédent étant actuellement en cours), Air France s'engage à maintenir les effectifs et à ne pas procéder à des licenciements économiques, elle ne le fait que pour les pilotes. Cette absence d'engagement pour le Personnel au Sol laisse craindre qu'elle s'y autorisera les concernant. Ainsi, selon les syndicats, Air France pour réaliser les économies prévoit des réductions d'effectifs dans plusieurs secteurs comme chez les mécaniciens de la Direction industrielle, les agents des Recettes commerciales de Toulouse (cette dernière confirmant y réfléchir) ; ces réductions ne se feraient pas sous forme de licenciement sec mais de départ à la retraite non compensés. Cette idée est renforcée par le fait que KLM est une entreprise libéralisée qui pratique la sous-traitance. La compagnie néerlandaise a tendance à imposer lourdement ses méthodes de gestion. Il est donc à craindre qu'elle devienne vite pour les salariés d'Air France un partenaire qui impose des méthodes de travail n'ayant rien à voir avec les aspirations des salariés d'Air France.

Les grandes fusions débouchent fréquemment sur des réductions d'effectifs, c'est l'un des principes pour les synergies réalisées.

III - LA STRATÉGIE DE HUB

Malgré les risques cités ci-dessus, le nouveau groupe Air France-KLM a de forts atouts en mains afin de réussir une fusion orientée métiers (passagers, fret et maintenance).

De surcroît les deux compagnies bénéficient d'un avantage essentiel dans la construction de ce grand groupe : les hubs de Roissy Charles de Gaulle et Schipol.

1°/ Le hub tête de réseau

De grands opérateurs généralistes ne peuvent rester présent dans l'aérien de manière importante que s'ils construisent une grande plate-forme de correspondances efficace.

A l'image du moyeu, partie centrale d'une roue duquel partent les rayons, le hub est la tête de réseau autour de laquelle s'articule un ensemble de lignes aériennes en direction du monde entier.

2°/ Un potentiel d'extension envié par les autres plateformes européennes

Alors que la plupart des grands aéroports européens doivent faire face à des contraintes en termes de capacités (Heathrow à Londres et Francfort), l'aéroport de Roissy CDG peut encore se développer.

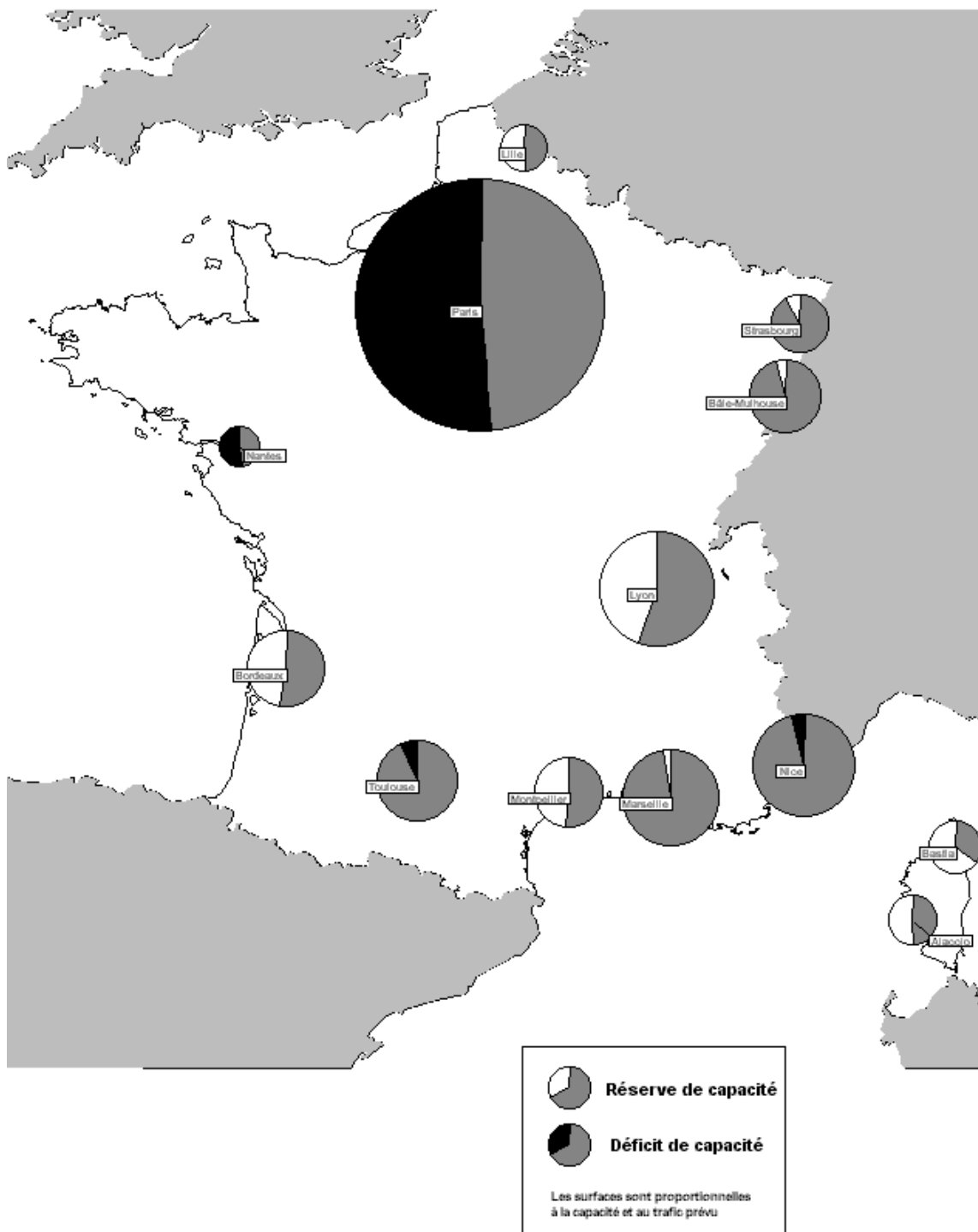
A partir de 2004, ses quatre pistes seront exploitées simultanément, entraînant de fait un plus grand nombre de mouvements.

Le réseau d'Air France est organisé autour de trois bases principales :

- Paris-Charles-De-Gaulle, la plate-forme de correspondances d'Air France pour les trafics long- et moyen-courrier,
- Paris-Orly, pour les services de navette d'Air France et pour les vols domestiques, et les DOM TOM.
- Lyon-Saint Exupéry, la plate-forme de correspondances d'Air France pour le trafic entre les métropoles régionales françaises et l'Europe.

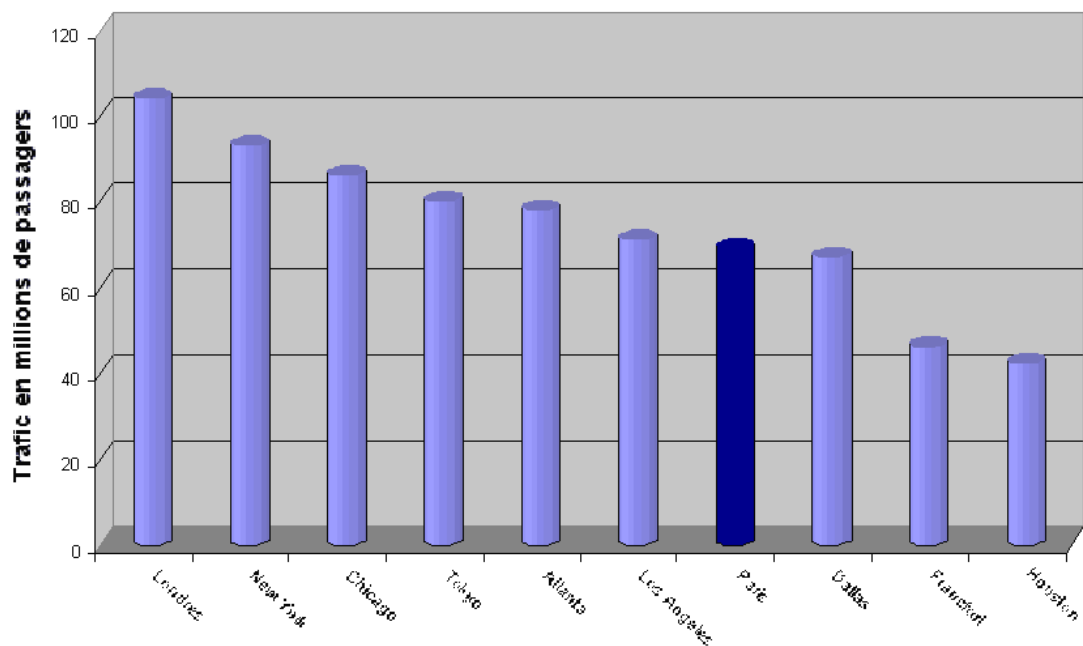
En 2002, Schiphol était le 4ème aéroport en termes de passagers et le 3ème hub d'Europe en nombre de correspondances long-moyen courrier. Schiphol a enregistré 401 000 mouvements en 2000 et prévoyait de porter ce chiffre à 416 000 en 2003. Cette même année, une 5ème piste a été mise en service.

Capacité des principaux aéroports français en 2020



DGAC - octobre 2000

Le trafic des principaux systèmes aéroportuaires mondiaux en 1999



3°/ Deux réseaux harmonisés

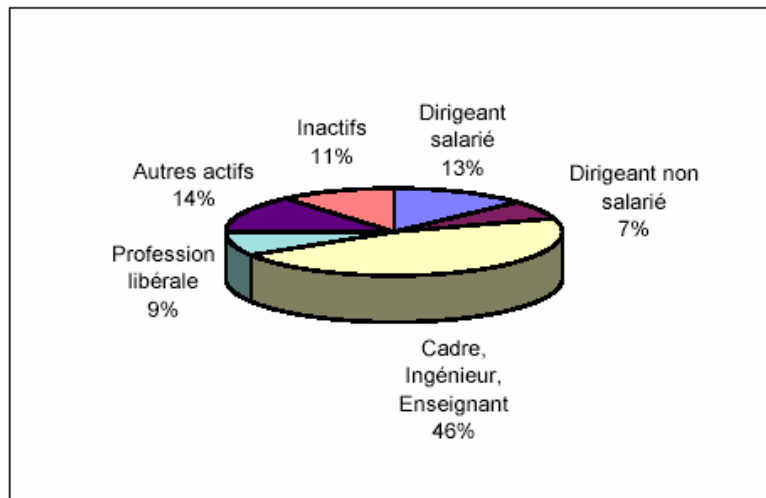
La première synergie métier réside dans le trafic passagers : Air France et KLM offrent grâce à l'efficacité de leurs hubs, des correspondances long courrier/ moyen courrier en moins de 2 heures, soient plus de 16 000 correspondances hebdomadaires.

Six plages de rendez-vous (une vague d'arrivées, une vague de départ) par journées, assurent des correspondances moyen courrier/long courrier très efficaces.

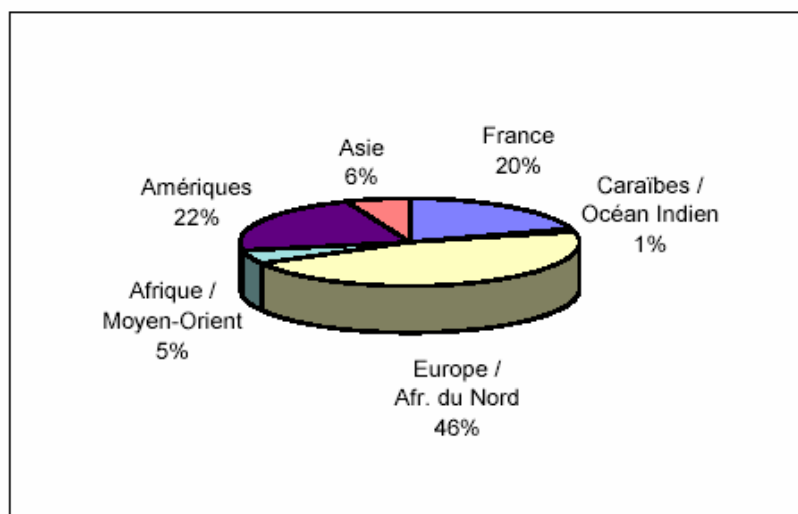
Depuis 1995, Air France enregistre + 85% de passagers, dont 52,7 % de passagers en correspondance (+ de 18000 p/j).

Une étude réalisée par Air France auprès des clients Air France dans Roissy montrait la répartition par nationalité des usagers de la compagnie : comme ci-dessous.

Catégories socio-professionnelles



Lieux de résidence



Pour KLM, ce sont 113 destinations en Europe et 92 destinations internationales (75% des vols de la compagnie) qui sont desservies au départ de Schiphol, avec chaque semaine 3 110 vols vers l'Europe et 560 vols internationaux. 40% des passagers sont en correspondance.

Compte tenu du nombre de correspondances au hub de KLM à Schiphol, la fluidité constitue un élément important de la stratégie de KLM afin d'offrir un meilleur service à ses

clients et de maintenir des coûts aussi bas que possible. La ponctualité des vols long-courriers à l'arrivée à Schiphol a été de 85% pour l'exercice 2002-03.

Destinations et fréquences d'Air France au 31 mars 2003 (source Air France)

- La compagnie assure 93% de vols long-courrier sans escale
- 1 vol quotidien au moins sur 60% des destinations long-courriers
- 3 vols quotidiens au moins sur 80% des destinations françaises et européennes au départ de Paris
- Avec 198 destinations dans 83 pays.
-

Grâce à son réseau équilibré, Air France n'est dépendant d'aucun marché en particulier et chacun de ses marchés a une sensibilité différente à la conjoncture économique ou internationale.

Répartition du chiffre d'affaires passage régulier par destinations en 2002-03 (en m€, source Air France)

France	Europe	Amériques du Nord et latine	Asie	Afrique-Moyen Orient	Caraïbes et Océan Indien	Total
1914	2567	1966	1174	1098	994	9713
19,7%	26,5%	20,2%	12,1%	11,3%	10,2%	100%

Destinations et fréquences de KLM au 31 mars 2003

Un élément important de la stratégie de KLM est d'assurer au moins une fréquence quotidienne par destination.

Le groupe KLM et ses partenaires desservent plus de 350 villes dans 73 pays sur 6 continents. Les lignes de moindre trafic sont assurées par l'intermédiaire de compagnies régionales ou par des compagnies bien implantées dans certaines régions du monde, certaines faisant partie du groupe KLM.

Avec plus de 30 compagnies partenaires, KLM peut proposer à ses clients des destinations moins demandées, tout en maintenant d'excellents standards de qualité.

Répartition de l'offre passage 2002-03 (en SKO) par zone géographique de destination.

Amérique du Nord	Asie Pacifique	Europe	Amérique Latine	Afrique	Moyen Orient-Asie du Sud
25%	21%	18%	15%	12%	9%

4°/ La concurrence allemande

La stratégie de hub n'est pas l'apanage du groupe Air France-KLM. Outre British Airways à Heathrow, Lufthansa se dote d'un hub extrêmement efficace à Munich. Le temps d'attente entre deux avions peut atteindre seulement 30 minutes (45 à Roissy).

La capitale bavaroise jouit d'une position centrale en Europe et de perspectives importantes de développement par rapport à Francfort où l'augmentation de trafic est limitée par les structures de l'aéroport.

L'intérêt pour les passagers français de ce nouveau hub est multiple. Pour les passagers de province, les connexions au départ de Munich peuvent être plus courtes et avantageuses que d'autres hubs européens. Les aéroports de Toulouse, Marseille, Nice, Lyon et Bâle Mulhouse relient Munich 4 fois par jour avec Lufthansa. Bordeaux a 2 vols par jours, un 3ème vol est à l'étude.

Arrivés à Munich, les passagers bénéficient d'excellentes connexions avec l'Allemagne, l'Europe de l'Est et vers le long-courrier comme l'Asie ou l'Amérique du Nord. De Paris CDG, Lufthansa relie Munich 7 fois par jour.

La montée en puissance du hub de Munich devrait offrir à la clientèle affaires et tourisme du bassin parisien d'excellentes opportunités de dessertes internationales en évitant par exemple les plate-formes très encombrées des aéroports londoniens d'Heathrow ou de Gatwick.

- **UN CONTROLE FORT DES SLOTS (créneaux de décollage/atterrissage)**

Afin d'assurer une réelle hégémonie sur leurs hubs respectifs, Air France et KLM chacune leur aéroport : Air France contrôle 55 % des slots de Roissy-CDG et KLM 45 % de ceux de Schiphol, dont 75% de lignes internationales.

Par ailleurs, Jean Cyril Spinetta souhaite assoire sa domination sur le marché domestique français, essentiellement au départ d'Orly.

17 millions de passagers étaient transportés depuis Orly en 2003.

- **UNE REPARTITION DES LIGNES PAR ZONES**

Chaque aéroport verra sa spécialisation renforcée : Amsterdam vers l'Europe du Nord et l'Asie, Roissy-CDG vers l'Europe du Sud et les Amériques.

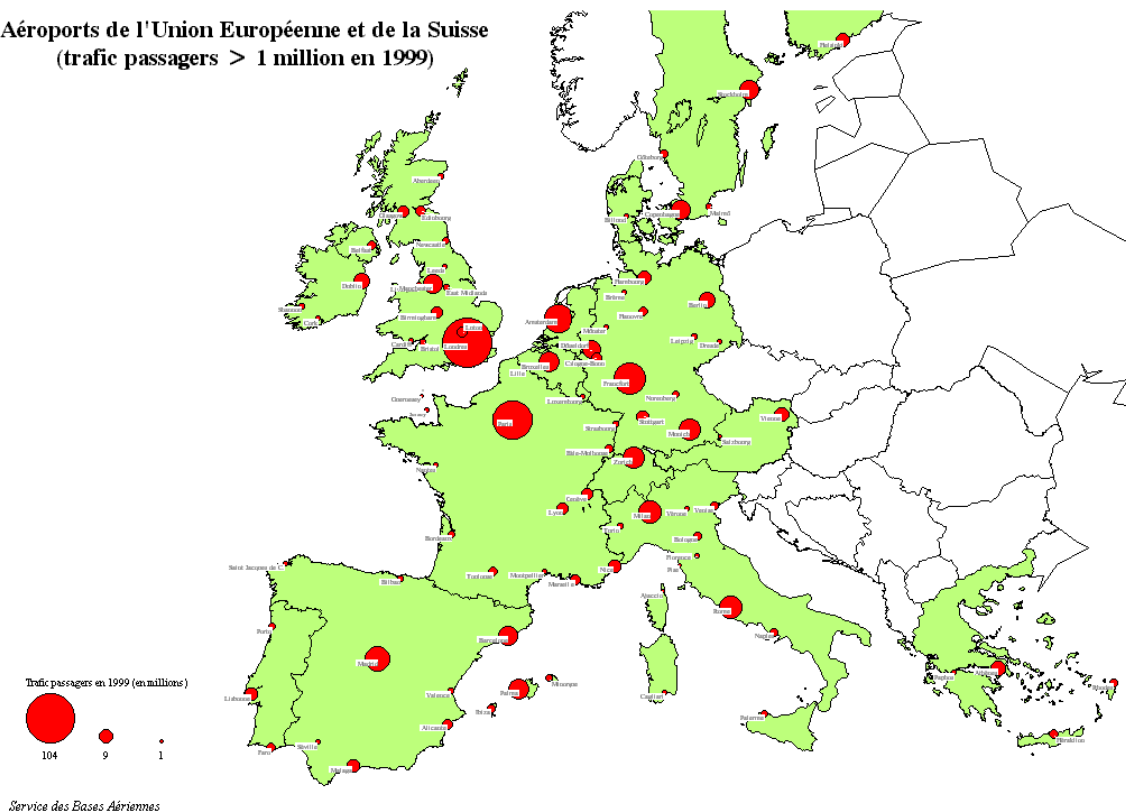
Par ailleurs, les routes à fort trafic « *seront maintenues, les autres feront l'objet d'un arbitrage* », déclare Jean-Cyril Spinetta.

- **LINE PROXIMITE GEOGRAPHIQUE FAVORISANT L'INTERMODALITE**

L'intermodalité fait référence à l'utilisation combinée de plusieurs modes de transport au cours d'un même voyage, entre son point de départ et son point final d'arrivée.

En principe, les deux hubs, séparés de seulement 400 kilomètres et situés chacun dans une zone à fort trafic, permettront de transférer les passagers sur l'une ou l'autre des plates-formes selon les capacités disponibles, en train ou en avion.

**Aéroports de l'Union Européenne et de la Suisse
(trafic passagers > 1 million en 1999)**



Les perspectives de trafic intermodal et de report modal aux horizons 2010 et 2020 ont été examinées par le ministère de l'équipement et des transports au regard des évolutions futures du réseau ferroviaire à grande vitesse, à savoir :

A l'horizon 2004 :

- TGV Méditerranée : gains de temps sur Marseille, Montpellier et Nice (dès 2001) ;
- Desserte de Roissy par Eurostar et gain de temps sur Londres ;
- Desserte d'Amsterdam.

A l'horizon 2010 :

- TGV Est : desserte de Strasbourg ;
- Nouveau gain de temps sur Londres ;
- Gain de temps sur Amsterdam ;
- Desserte de Francfort ;
- Gains de temps sur Bordeaux, Toulouse, Nantes, Rennes, Montpellier, Mulhouse, Genève.

Sur la base d'une enquête sur l'intermodalité, réalisée en 1999 à l'initiative de la DGAC, on estimait à environ 900.000 le nombre de passagers pré-acheminés par le train à l'aéroport de Roissy, soit seulement 2,1 % du trafic aérien total de cet aéroport.

Cela étant, la DGAC indique qu'en prenant pour hypothèse un scénario volontariste dans lequel la totalité du trafic aérien se reporterait sur le rail pour toute destination desservie par le train en moins de deux heures, le trafic total de passagers intermodaux serait de l'ordre de 10 millions de passagers, à l'horizon 2020, soit un cinquième des besoins capacitaires estimés à cette échéance pour le système aéroportuaire parisien.

Conscients de la concurrence menaçante du train, Air France avec le TGV et KLM avec le Thalys proposent déjà des tarifs pour des voyages intermodaux. En effet, il est tout à fait possible aujourd'hui de réserver un Angers/New York en ne réservant qu'un seul billet et en se faisant enregistrer à la gare de départ.

- **DES ZONES DE CHALANDISE DYNAMIQUES**

Air France, aujourd'hui, c'est le grand marché de la région d'Ile-de-France, la zone de chalandise, mais à travers une connexion entre les zones de court et moyen courrier et les zones de long-courriers c'est la capacité d'être présent sur les grands marchés européens, mais aussi d'être présent sur tous les marchés mondiaux.

Cela est rendu possible à la condition que des gens qui habitent à Stockholm, à Oslo ou à Reykjavik puissent transiter dans de bonnes conditions par Paris, afin de se rendre à New York ou ailleurs.

Du point de vue local, en terme d'aménagement du territoire, un hub puissant favorise également le développement des régions (cf toutes les grandes entreprises françaises situées en France) où il est facile d'accéder depuis le monde entier, via les correspondances domestiques. Aujourd'hui, il est possible d'effectuer un Los Angeles/Limoges via une seule correspondance parisienne, ce qui en terme de services, était encore inenvisageable il y a peu.

- **UN ELARGISSEMENT DE LA ZONE DE FRET**

Parmi les 3 métiers du groupe Air France-KLM, le fret occupe une part non négligeable du chiffre d'affaires du groupe. KLM rejoindra très bientôt l'offre mondiale proposée l'alliance SkyTeam Cargo.

Au sein de cette alliance, la compagnie Korean Airlines est l'une des toutes premières compagnies mondiale en terme de fret. La puissance de Sky Team Cargo, avec 3 bases (2 en Europe et 1 Asie) prend toute son importance aujourd'hui.

Comme Roissy-CDG, l'aéroport de Shipol sert aussi de hub de fret : il traite plus de 1,24 M tonnes de fret, il est 3ème sur la liste des aéroports européens de fret. En complément, Maastricht s'impose comme un important hub de fret, et plus particulièrement pour le fret express.

- **LE HUB DE AIR FRANCE CARGO**

Au cours de l'exercice 2002-03, le trafic d'Air France Cargo a atteint 5,45 milliards de TKT (tonnes-kilomètre transportées) pour un chiffre d'affaires global de 1,48 milliard d'euros, représentant près de 12 % du chiffre d'affaires de la Compagnie, ce qui place Air France 4^e mondiale en terme de fret.

Les infrastructures au sol permettent de prendre en charge le fret traité par la compagnie, plus de 1 million de tonnes au cours de l'exercice 2002-03. Air France Cargo a mis en oeuvre différentes installations au sol particulièrement bien adaptés aux marchandises de toutes sortes : la gare de fret G1XL gère une station « périssables », et le Hub Express assure une gestion de tous les colis quelles que soient leurs tailles par codes barres.

En Europe, Air France Cargo exploite trois *hubs* « camions » à Malmö (Suède), Hahn (Allemagne) et Milan (Italie).

Activité cargo d'Air France

AF Cargo, c'est 1 700 vols quotidiens vers 202 destinations dans 91 pays, une flotte composée de plus 240 avions mixtes et de 13 avions cargo.

In €m	2000-01	2001-02	2002-03
Trafic en TKT	5.117	5.119	5.445
Coefficient de remplissage	64,6%	64,6%	65,3%
Chiffre d'affaires total cargo	1 491	1 448	1 479
Résultat d'exploitation cargo	34	5	48

Comme on peut le voir dans le tableau ci-dessus, le coefficient de remplissage est encore perfectible, malgré de très bon résultats.

Activité Cargo de KLM

KLM est le 11^{ème} opérateur mondial de fret aérien, le 5^{ème} opérateur européen (*IATA 2002*), soit 16% du chiffre d'affaires total, avec 350 services hebdomadaires vers environ 200 destinations dans plus de 70 pays. La flotte était de 22 appareils combi et de 2 avions cargo au 31 mars 2003.

In €m	2000-01	2001-02	2002-03
Chiffre d'affaires total cargo	1 178	1 067	1 068
Résultat d'exploitation cargo	131	47	72

• **LINE MAINTENANCE AU SOL DES AVIONS RENFORCEE (HORS ELOTTE)**

Le 3^e métier du groupe Air France KLM est celui de la maintenance au sol des avions des compagnies concurrentes.

Lors d'une de ces dernières déclarations, JC Spinetta s'engageait à ne pas filialiser ces activités et à les garder dans le périmètre d'Air France.

Le Chiffre d'Affaire en 2003 est d'environ 600 millions d'euros sur l'entretien des avions pour compte de tiers.

Activité Maintenance d'Air France

Air France est le 2^e prestataire mondial de maintenance aéronautique multiproduits (*source Air France*) sous la marque Air France Industries, pour le compte d'une centaine de clients dans le monde.

Quelques caractéristiques :

- 4,3% du chiffre d'affaires total
- plus de 100 clients dans le monde entier
- leader sur le marché du support équipement des avions A320, A330 et A340
- leader sur le marché du grand entretien des familles A320 et B747
- leader dans l'entretien des moteurs CFM56-5

En m€	2000-01	2001-02	2002-03
Chiffre d'affaires Maintenance	566	548	540
Résultat d'exploitation Maintenance	19	26	67

Activité Maintenance de KLM

KLM est le 3^e opérateur mondial de maintenance aéronautique, avec 5% du chiffre d'affaires total.

Quelques caractéristiques :

- Leader sur le marché du grand entretien Boeing 747 et 737
- Leader sur le marché des moteurs in CF-6
- La division maintenance de KLM réalise 35% de son chiffre d'affaires auprès de compagnies clientes.
- KLM est spécialisée dans les Boeing 747
- et 737, ainsi que dans les moteurs CF-6 de General Electric.

En m€	2000-01	2001-02	2002-03
Chiffre d'affaires Tiers de KLM E&M	273	288	329
Résultat d'exploitation de KLM E&M	54	51	41

Comme on peut le voir sur ses tableaux, la synergie de métiers se double d'une synergie de savoir-faire sur les boeings 747. L'adition des lieux de maintenance rendra le groupe encore plus disponible et compétitif.

Ainsi, comme on peut le voir, malgré les risques et difficultés énoncées plus haut, la fusion des deux compagnies en respectant leur identité propre, a de forts atouts en poche pour

garantir son succès. Contrairement aux fusions d'entreprises qui parfois intègre des métiers très différents, le nouveau groupe Air France Klm se concentrera sur trois activités au savoir-faire largement éprouvés.

CONCLUSION

Le choix d'une fusion s'avère donc plus adapté qu'une alliance pour atteindre les objectifs prévus.

On peut cependant se demander quel sera l'avenir du nouveau groupe. Il peut en effet être dangereux de fusionner avec une compagnie aussi endettée que KLM, surtout si les synergies annoncées ne sont pas suffisantes.

De plus, il se peut qu'Air France ne s'arrête pas là puisqu'il est aussi question de fusionner avec la compagnie tchèque CSA. Le problème de CSA est l'engagement de l'Etat.

On peut ajouter que selon certains détracteurs, le nouveau groupe a beaucoup à craindre de la concurrence des low-cost. En réalité, il ne s'agit pas d'une véritable concurrence puisque le service offert n'est pas le même. Par exemple les compagnies low-cost ne proposent pas de vols long courrier, elles font plutôt du point à point en Europe. Cependant, le savoir-faire des low-cost ne laisse pas indifférent M. Spinetta. En effet, il a décidé pour les lignes européennes, de limiter le catering (distribution alimentaire à bord) afin d'enlever un PNC par avion.

Cette rationalisation des coûts peut s'expliquer par le fait qu'Air France pratique le feeder. Cette méthode consiste à voler pratiquement à perte sur les lignes européennes, dès lors qu'elles offrent une correspondance parisienne sur un vol long-courrier. En effet, les longs courriers sont les vols les plus rentables pour la compagnie. Il apparaît donc indispensable pour attirer le chaland européen, de pratiquer en son pays, une politique de prix des plus compétitives.

Selon Spinetta, Air France KLM a plus à craindre du train.

Enfin, ses atouts sont également tributaires de la conjoncture internationale : les attentats, les épidémies ont ces derniers temps, particulièrement affecté le monde aérien. Il reste à souhaiter au nouveau groupe Air France/KLM d'avoir assuré ses arrières en cas de coups durs.

BIBLIOGRAPHIE

JEANNE, François; HUSQUINET, Marc. *Une union que l'informatique devra cimenter* (page consultée le 15 janvier 2004)

http://www.weblmi.com/articles_store/997_11/Article_view

ETHAN Laure. *Air France et KLM : quelles conséquences pour les passagers de cette union imminente ?* (page consultée le 15 janvier 2004)

http://www.airinfos.com/article.php3?id_article=61

BELOTTI, Jean. *Le mariage Air France -KLM* (page consultée le 15 janvier 2004)

http://www.airinfos.com/article.php3?id_article=69

Sud Aérien. *Un montage complexe et une prime élevée* (page consultée le 15 janvier 2004) <http://www.sud-aerien.org/article372.html>

DENUIT, Delphine. *Air France-KLM engage la consolidation du secteur en Europe*, (page consultée le 12 février 2004)

http://www.lefigaro.fr/eco-entreprises/20040212_FIG0282.html

DIEUDONNE, David. *Que gagnera Air France dans une fusion avec KLM ?* (page consultée le 12 février 2004)

http://www3.webzinemaker.net/tourmag/index.php?action=article&id_article=8203&id_rubrique=422

DIEUDONNE, David. *Air France-KLM : 1er groupe aérien mondial en chiffre d'affaires* (page consultée le 12 février 2004)

http://www3.webzinemaker.net/tourmag/index.php?action=article&id_article=8181&id_rubrique=422

DENUIT, Delphine. *Air France lance son offre sur KLM le 22 mars* (page consultée le 11 mars 2004)

http://www.lefigaro.fr/eco-entreprises/20040311_FIG0045.html

GUECHI, Carole. *Air France privatisée*, (page consultée le 07 avril 2004)

<http://www.leparisien.com/home/info/economie/article.htm?articleid=24103278>

DENUIT, Delphine. *KLM renoue avec les profits*, (page consultée le 16 avril 2004)

http://www.lefigaro.fr/eco-entreprises/20040416_FIG0133.html

DENUIT, Delphine. *Les actionnaires d'Air France approuvent la fusion avec KLM*, (page consultée le 22 avril 2004)

http://www.lefigaro.fr/eco-entreprises/20040421_FIG0039.html

DENUIT, Delphine. *Les dirigeants de KLM renoncent à leur prime* (page consultée le 22 avril 2004)

<http://www.lefigaro.fr/eco-entreprises/20040420.FIG0219.html>

BARBERI, Jean-Claude. *La formule magique d'Air France*, (page consultée le 12 février 2004)

http://www.lexpansion.com/art/17_0_71084_0.html

La Commission Européenne autorise, sous conditions, une concentration entre Air France et KLM (page consultée le 24 avril 2004)

<http://www.sud-aerien.org/article483.html>

La fusion agite les filiales d'Air France (page consultée le 22 avril 2004)

<http://www.ouest-france.fr/ofeconomie.asp?idDOC=134651&idCLA=3634>

La direction de KLM renonce aux bonus promis après la fusion avec Air France (page consultée le 22 avril 2004)

<http://www.lecho.be/stockvista/shownews.jsp?indice=37495>

EasyJet attaque la fusion Air France –KLM en justice (page consultée le 27 mai 2004)

http://www.lalibre.be/article.phtml?id=3&subid=85&art_id=167110

Fusion Air France/KLM : la Cie tricolore est privatisée (page consultée le 27 mai 2004)

http://www.tourmag.com/index.php?action=article&id_article=38329&print=1



ANNEXES

-Les echos-Vendredi 13 et samedi 14 février 2004 “ La bourse croit désormais à la fusion d’air France et de KLM”.

-Les echos -Vendredi 6 et samedi 7 février 2004 “ Air France et KLM proches du feu vert de Bruxelles”.

- Document AF-KLM :panorama des synergies potentielles.

- Différent article contenu dans un document word appelé Recherche fusion AF-KLM

<http://www.equipement.gouv.fr/statistiques/centrdoc/cdat/tables/allemande.doc>

Les aéroports

L'aéroport Schiphol à Amsterdam est le principal aéroport des Pays-Bas et le 4ème aéroport de l'Europe. 27,8 millions de passagers l'ont utilisé en 1996. Schiphol est un principal hub européen pour des vols intercontinentaux au départ et vers tous les continents et la base d'attache de KLM, la Compagnie Royale des Pays-Bas.

Plus de 90 autres compagnies internationales offrent des connections régulières et rapides vers des centaines de destinations partout dans le monde. L'aéroport sert aussi comme hub de fret : avec plus de 1.1 millions de tonnes de marchandises en 1996, il est 3ème sur la liste des aéroports européens de fret. Pour obtenir des informations récentes, visitez le site Internet de l'aéroport Schiphol.

Pas loin d'Amsterdam se trouvent quelques petits aéroports qui desservent le marché régional, mais offrent souvent des vols directs internationaux. Les aéroports de Rotterdam, Eindhoven et Maastricht ont des liaisons directes vers les plus grandes villes de l'Europe du Nord-Ouest.

Maastricht devient de plus en plus un important hub de fret, et plus particulièrement pour le fret express.

Le développement de l'infrastructure

Sa position géographique stratégique ne suffit pas aux Pays-Bas à maintenir son rôle de Portail de l'Europe. Pour rester compétitif par rapport aux ports européens voisins, les Pays-Bas doivent s'assurer que son infrastructure peut absorber les flux de fret de plus en plus importants. Ports, routes et voies ferroviaires fluides sont une nécessité pour accomplir avec succès le rôle du principal port européen. C'est pourquoi les Pays-Bas travaillent constamment à des projets importants d'infrastructure pour maintenir leur position comme Portail de l'Europe.

D'abord, le Port de Rotterdam a commencé par l'ambitieux plan "Port 2010", qui consiste, entre autres, à étendre le port vers l'endroit où se trouvent les bateaux : la mer. Pour cela, il faut gagner de la terre sur la mer, appelée Maasvlakte II où des terminaux ultra modernes vont voir le jour. Pour le moment, sur le terminal DELTA existant, le transport des conteneurs est effectué par des grues modernes et des véhicules futuristes sans conducteurs. Dans les années à venir, les nouveaux terminaux du Maasvlakte II seront capables d'accueillir les navires porte-conteneurs et les pétroliers les plus larges.

L'aéroport Schiphol à Amsterdam se compose, à l'heure actuelle, de 3 terminaux sous le même toit. Le dernier terminal a été inauguré en 1993. Les passerelles existantes sont agrandies pour augmenter la capacité de l'aéroport à 44 millions de passagers par an. Par ailleurs, une 5ème piste sera construite pour minimiser la pollution acoustique dans la région très peuplée d'Amsterdam, et ceci malgré l'augmentation constante du nombre de décollages et d'atterrissages.

En ce qui concerne les chemins de fer, deux projets particuliers sont en cours. Le premier projet concerne une ligne nouvelle à construire, destinée uniquement au fret, de Rotterdam jusqu'à la frontière allemande. Elle permettra une liaison avec le réseau des chemins de fer allemand et à partir de là à l'ensemble du paysage industriel de l'Europe Central. Environ un million de conteneurs devrait annuellement utiliser cette nouvelle ligne. Le deuxième projet concerne la construction de deux lignes de TGV : l'une vers Bruxelles/Paris et l'autre vers Cologne/Frankfurt. Ces deux lignes rejoindront les réseaux des chemins de fer à grande vitesse français et allemand

Lufthansa tire contre Swiss

CONCURRENCE Le transporteur aérien allemand estime être «la vraie compagnie d'envergure mondiale en Suisse». Un argument destiné aux hommes d'affaires

VICTOR FINGAL

09 avril 2004

Le dernier slogan de la campagne menée par la compagnie aérienne nationale allemande est bien visible sur son site Internet: «Lufthansa, the real worldwide airline in Switzerland.» Traduction en clair: Lufthansa est la vraie compagnie d'envergure mondiale à desservir la Suisse.

Pas de cadeaux

Pour Thierry Antinori, 42 ans, responsable marketing de Lufthansa, qui s'est exprimé récemment dans la presse alémanique, l'affaire est claire: «Le marché suisse est important pour nous. Après la fin de Swissair, nous avons augmenté le nombre de passagers de 30 à 40%. Nous voulons maintenant gagner d'autres parts de marché, avant tout dans le domaine du business.»

Depuis que Swiss s'est décidé pour l'alliance Oneworld et British Airways, au détriment de Star Alliance, menée par Lufthansa, la compagnie allemande ne fait plus de cadeaux. Principaux arguments développés par la division marketing: depuis que Swiss abandonne des liaisons internationales, Lufthansa, au contraire, en crée. Si on le pousse un peu, Thierry Antinori n'est pas tendre non plus avec Unique Airport et rappelle les retards enregistrés à Zurich et le problème récurrent des taxes jugées trop élevées.

Il est vrai, le responsable marketing peut sans exagération vanter les avantages de Munich, le nouveau hub en plein développement. Situé dans une zone peu peuplée et donc à l'abri des récriminations des riverains, l'aéroport bavarois est porteur d'avenir. «Nous proposons le meilleur réseau européen et, grâce à de nouvelles liaisons au départ de Munich, nous sommes actuellement le numéro deux mondial sur l'Atlantique Nord.»

Au départ de Genève, de Bâle ou de Zurich, Lufthansa propose déjà quelque cinquante vols par jour. La flotte compte 330 appareils et a transporté 44 millions de passagers l'an dernier. Le bilan de l'année passée s'est d'ailleurs clôturé avec un bénéfice de 56 millions de francs.

© Le Matin Online : <http://www.lematin.ch>

Low-cost moins triomphant

PAR VINCENT SLITS

<http://www.lalibrebelgique.fr>

Mis en ligne le 16/04/2004

Le monde du transport aérien n'est pas encore totalement sorti de la crise. Quel est son avenir? Robert Tasiaux, consultant chez AT Kearney, balise les grandes évolutions à venir



EPA

ENTRETIEN

Ces derniers mois, le monde du transport aérien a connu une actualité fertile en événements de première importance: fusion entre la compagnie française Air France et la compagnie néerlandaise KLM, projet de rapprochement entre les compagnies belges SN Brussels Airlines et Virgin Express, verdict de la Commission européenne dans l'épineux dossier Ryanair à Charleroi, faillite de la Sobelair... Pour y

voir plus clair sur les grandes tendances à venir dans ce secteur fort mouvant, nous avons rencontré Robert Tasiaux, consultant spécialisé dans le domaine des transports chez AT Kearney.

L'annonce du rapprochement entre Air France et KLM va-t-il donner le coup d'envoi d'une vague de rapprochements dans le secteur aérien?

Demain, plus que jamais, la bataille entre les grandes compagnies traditionnelles se jouera sur le long courrier: c'est dans ce domaine que les compagnies gagnent de l'argent et non dans le court-courrier. Le noeud du problème de la consolidation se situe là. Prenez par exemple des aéroports pas trop éloignés comme Zurich et Francfort: là où le premier dispose d'un marché captif suffisant pour opérer par exemple une rotation par jour vers New York, le second dispose d'un marché domestique nettement plus important lui permettant d'offrir vers la même destination par exemple une fréquence de 4 rotations par jour dans des avions nettement plus gros. Résultat: Luthansa avait par rapport à Swissair un coût unitaire par passager nettement plus bas et était donc capable d'offrir des prix nettement plus compétitifs. Dans ces conditions, une compagnie comme Swissair ne pouvait pas survivre! Aujourd'hui, il n'y a réellement que trois grands «hub» en Europe - Londres, Paris et Francfort - capables d'offrir à leur «home carrier» un marché naturel suffisant pour mener cette stratégie de fréquence élevée et de coûts compétitifs. Ces trois «hub» surpuissants sont à mes yeux indéboulonnables.

Cette stratégie de «hub» a mené certaines compagnies au désastre...

En effet. A une certaine époque, tous les aéroports européens croyaient être capables de mener une telle stratégie de «hub» mais ce système s'est écroulé au moment où les Etats n'ont plus été disposés à subventionner et à financer une telle ambition: les premières victimes ont été la Sabena et Swissair. D'autres pourraient suivre: Alitalia est, on le sait, très mal en point. A côté des trois grands «hub» devraient demain subsister des «hub» à vocation plus régionale: c'est par exemple le cas Madrid qui a lien naturel fort avec l'Amérique latine ou Copenhague vis-à-vis des pays nordiques. Dans ce contexte, on assistera évidemment à l'avenir à une redistribution des cartes dans le monde aérien: certaines compagnies - les plus faibles - disparaîtront, d'autres seront rachetées, d'autres encore opteront pour une troisième voie comme Aer Lingus par exemple. Mais pour les compagnies les plus solides, la question se posera de savoir s'il vaut mieux acquérir à grand frais certaines compagnies ou les laisser s'effondrer d'elles-mêmes pour ensuite ramasser les morceaux et occuper le terrain. Comme cela s'est passé au lendemain de la faillite de la Sabena lorsque certains concurrents ont augmenté les fréquences de leurs vols au départ de Bruxelles-National. Regardez British Airways, cette société donne la priorité à l'acquisition de «slots» plutôt qu'aux acquisitions.

Le modèle du rapprochement entre Air France et KLM - un holding commun contrôlant deux compagnies distinctes aux marques séparées - est-il pertinent? Celui a visiblement donné des idées à SN Brussels Airlines et Virgin Express...

Il y a très peu de fusions dans le monde aérien. Et ce type de montage traduit une grande prudence vis-à-vis des pouvoirs publics, du consommateur et des organisations syndicales. L'idée est d'éviter de faire peur ou de secouer trop violemment le cocotier. Pourtant, les bénéfices d'un rapprochement ne peuvent être au rendez-vous s'il n'y a pas un minimum d'intégration entre les activités des compagnies concernées. Regardez dans l'opération Air France-KLM, les parties se sont engagées à ne pas toucher à leurs réseaux

respectifs et cela au cours des 8 prochaines années. Et cela alors que le gros des synergies d'une opération de fusion vient précisément de l'optimisation des réseaux plus que des achats en commun et des économies de personnel. Ce type de montage est donc à mes yeux transitoire.

Et les compagnies low-cost? Vont-elles tout balayer sur leur passage?

Hier, les compagnies low-cost achetaient un grand nombre d'avions avant de se poser la question de savoir où les poser. Aujourd'hui, les choses ont changé et la vraie bataille consiste, y compris pour les compagnies à bas tarifs, à trouver des routes rentables. Pour moi, les compagnies low-cost ont leurs plus belles années derrière elles. Le temps est révolu ou ces compagnies parvenaient à prendre tout le monde de vitesse en affichant année après année des croissances exponentielles. Les grandes compagnies traditionnelles sont des «grands machins» qui ne bougent pas rapidement et qui se heurtent à de fortes résistances sociales. Mais ces grandes compagnies ont observé ce modèle du low-cost et y ont puisé un certain nombre d'idées qu'elles appliquent aujourd'hui. Ainsi, certaines compagnies traditionnelles vendent leurs billets via Internet, d'autres ne prévoient plus un service catering sur de courtes distances et toutes exercent une pression de plus en plus forte sur tous les fournisseurs, dont les aéroports, pour obtenir des services à des tarifs toujours plus compétitifs. Même si les compagnies traditionnelles n'auront jamais la même structure de coûts que les compagnies low-cost, les premières continueront à intensifier leurs efforts pour gagner en productivité. Pour moi, la croissance des low-cost va se ralentir car la concurrence dans ce segment est terrible: rien qu'en Allemagne on compte plus d'une demi-douzaine compagnies à bas prix.

Il y a peu, Ryanair valait davantage en Bourse que British Airways. Pour certains, les compagnies low-cost risquent de subir le même sort que certaines sociétés victimes de l'éclatement de la bulle Internet...

Cette comparaison ne tient pas la route. Car contrairement à ces sociétés Internet qui pour la plupart n'avaient pas affiché le moindre dollar de bénéfice, Ryanair a un produit performant, réalise des profits et affiche les plus belles marges de l'industrie. Son modèle est solide. Et la récente décision de la Commission européenne au sujet des conditions d'implantation à Charleroi ne constitue pas à elle seule, à mes yeux en tout cas, une menace sérieuse sur la pérennité de ce modèle économique axé sur une obsession: comprimer les coûts à tous les échelons.

© La Libre Belgique 2004 :

<http://www.senat.fr/rap/a01-089-19/a01-089-1912.html>

Rapport du Sénat
CHAPITRE III

LA POLITIQUE AÉROPORTUAIRE : L'HEURE DES CHOIX

I. QUEL ACCROISSEMENT DES CAPACITÉS ?

A LE CONTEXTE : VERS UNE SITUATION DE PÉNURIE AÉROPORTUAIRE ?

Le Président d'Air France s'inquiétait, lors de son audition devant votre commission, au printemps dernier, de l'émergence d'une « situation de pénurie aéroportuaire en Europe ».

Certes, la crise actuelle, brusque et aiguë, que traverse le transport aérien, ne manque pas d'affecter à court terme la croissance du trafic et de rendre moins immédiate la question de l'accroissement des capacités aéroportuaires. Toutefois, l'histoire montre que, bien qu'étant cyclique, et particulièrement sensible aux aléas économiques de la conjoncture politique internationale, le trafic aérien augmente tendanciellement sur le moyen terme.

Les principales plates-formes européennes se trouvent aujourd'hui dans une situation contrastée en termes de réserves de capacité. Certaines grandes plates-formes européennes disposent de quelques réserves qui leur permettront de faire face, à plus ou moins longue échéance en fonction des contraintes environnementales, à l'évolution de trafic prévue pour les quinze prochaines années. Les pays concernés sont en situation de préserver et de conforter les intérêts de compagnies qui y sont basées et ne seront pas enclins à rechercher de nouvelles plates-formes susceptibles d'introduire de la concurrence. A l'inverse, la situation prévisible de pénurie dans d'autres Etats, ou les contraintes d'exploitation (Londres, Francfort,...) rendent difficile une évolution à court et moyen terme des compagnies concernées. Plusieurs observateurs attribuent ainsi une partie des difficultés actuelles de British Airways aux contraintes s'exerçant sur le système aéroportuaire londonien, alors que le redressement d'Air France est concomitant avec l'accroissement des capacités de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle et la mise en place de son « hub » sur cet aéroport.

Les prévisions ^{25()} font état de contraintes fortes sur les systèmes aéroportuaires européens dans les 20 ans à venir :*

A Londres :

Le système aéroportuaire londonien a traité 107 millions de passagers et 910 000 mouvements en 1999, répartis ainsi qu'il suit :

- Heathrow : 62 millions de passagers et 458.000 mouvements.*
- Gatwick : 31 millions de passagers et 256.000 mouvements.*
- Stansted : 9 millions de passagers et 155.000 mouvements.*
- Luton : 5 millions de passagers et 79.000 mouvements.*

Londres-Heathrow possède deux pistes principales et une piste sécante utilisée occasionnellement. Il est le premier aéroport européen avec un emport moyen très important de 138 passagers par mouvements. Une nouvelle piste est envisagée à l'horizon 2008. Sa réalisation demeure très hypothétique, en particulier pour des raisons environnementales. En effet, en échange d'un engagement de non-construction d'une piste supplémentaire, un premier accord pour la construction d'une nouvelle aérogare T5, d'une capacité de 15 millions de passagers par an, a été obtenu. Ceci permettra une augmentation du nombre des passagers mais sans augmentation du nombre de mouvements.

Gatwick traite actuellement 31 millions de passagers avec une piste unique et deux aérogares. Cette capacité annuelle très importante s'explique en partie par la structure du trafic : sa

répartition est très uniforme dans la journée sans réelle pointe, avec de nombreux vols touristiques. Aucun développement majeur n'est envisagé même si une réorganisation devrait permettre d'atteindre 40 millions de passagers par an avec 280.000 mouvements.

Stansted, qui a atteint un trafic de 9,5 millions de passagers en 1999, devrait augmenter la capacité de son terminal pour accueillir 15 millions de passagers en 2007. Cet aéroport espère profiter de la saturation des deux grands aéroports londoniens, Heathrow et Gatwick, pour se développer. Luton compte lui aussi sur la saturation des deux grands pour accroître son trafic. Son projet est de doubler sa capacité pour atteindre les 10 millions de passagers en 2008. Ces deux aéroports alternatifs se sont largement appuyés sur les opérateurs à bas prix pour assurer leur propre développement.

Compte tenu des prévisions de croissance du trafic à Londres, la construction du nouveau terminal T5 d'Heathrow et les projets d'extension des autres aéroports londoniens devraient permettre de satisfaire la demande des passagers jusqu'à l'horizon 2012, après quoi d'autres solutions devront être envisagées.

A Francfort :

L'aéroport de Francfort a accueilli 46 millions de passagers en 1999, pour 440 000 mouvements. Il fonctionne aujourd'hui avec deux pistes principales et une piste sécante, utilisée uniquement pour les décollages.

Face à la saturation de son hub, Lufthansa souhaite la construction d'une piste supplémentaire d'ici à 2006. Cependant, la réalisation de ce projet nécessite la destruction d'une partie de la forêt domaniale de Francfort. En ce qui concerne la capacité en aérogare, Francfort dispose d'une réserve importante d'espace sur l'ancienne base militaire, correspondant à un traitement de 5 millions de passagers par an.

Lufthansa et Francfort fondent également leur axe de développement sur les possibilités de l'intermodalité avec l'ICE (train à grande vitesse) pour les trafics de rabattement et pour substituer une partie du trafic court-courrier, ce qui pourrait concerner 9 à 10 millions de passagers par an. La capacité additionnelle devrait, selon les calculs de l'aéroport, permettre au trafic de monter jusqu'à 60 millions de passagers en 2005/2010. Compte tenu du manque d'espace aux alentours de Francfort, il n'y a, pour l'instant, aucun projet de nouvel aéroport. Par contre, l'aéroport de Hahn, à proximité, est considéré comme une alternative intéressante. Cet aéroport pourrait décharger Francfort, surtout pour le trafic tout cargo et charter.

Le deuxième aéroport allemand, Munich, doit augmenter sa capacité de façon à pouvoir accueillir 30 millions de passagers dans les dix prochaines années. Cet aéroport est considéré aujourd'hui comme pouvant devenir un hub majeur en Europe. Lufthansa l'utilise déjà comme plate-forme de connexion pour les trafics intra-européens et pour quelques destinations long-courrier. Munich est également envisagé comme solution de rechange par Lufthansa dans le cas où les projets d'extension de Francfort ne se réaliseraient pas.

A Amsterdam :

Le trafic en 1999 y a été de 37 millions de passagers pour 410.000 mouvements. Devant l'accroissement rapide des trafics, le gouvernement néerlandais a dû arbitrer entre la construction d'un nouvel aéroport sur la mer du Nord et l'accroissement des capacités de Schiphol en diminuant son impact sonore. Après de longs mois de discussions, les autorités et l'aéroport sont parvenus à mettre en place un plan de réduction du bruit sur la plate-forme, éliminant ainsi l'utilité immédiate de construction d'un deuxième aéroport.

A Madrid :

Madrid Barajas a accueilli 28 millions de passagers en 1999 pour 375.000 mouvements. L'aéroport de Madrid-Barajas possède 3 pistes. Le plan de développement de l'aéroport prévoit deux pistes supplémentaires pour atteindre une capacité de 60-70 millions de passagers (utilisation de 4 pistes). Au-delà de 2020, le gouvernement espagnol envisagerait de fermer

Barajas, situé à 13 km du centre ville, et de transférer toutes les activités à Campo Real, site d'implantation d'une nouvelle plate-forme aéroportuaire localisée à 15 km de Madrid.

Le système aéroportuaire parisien se situe dans la zone d'activité économique européenne dite de « la banane bleue » qui s'étend de Londres à Rome. La concentration des aéroports sur une des zones d'activité économique européennes majeures révèle la forte relation existant entre activités aéroportuaires et localisation des activités économiques des régions desservies par ces aéroports. La carte ci-dessous illustre ce phénomène :

Dans le cadre du débat actuel sur la construction d'une troisième plate-forme aéroportuaire, les projections de trafic font état d'une capacité de traitement des aéroports parisiens actuels de 90 millions de passagers, compte tenu des restrictions du trafic imposées, pour une demande estimée à 140 millions de passagers en 2020. Dans les conditions actuelles, la question se pose : comment « absorber » à cet horizon les 50 millions de passagers qui ne pourront être traités par le système aéroportuaire parisien dans sa définition actuelle. Toutefois, si les plafonnements actuels étaient levés, certains estiment que les aéroports parisiens pourraient accueillir cette demande supplémentaire.

Relevons que la « contre-expertise » sur l'opportunité de la construction d'une troisième plate-forme aéroportuaire, demandée à un cabinet d'études ^{26(a)} dans le cadre de la Commission nationale du débat public, pourtant réalisée entre mi-septembre et mi-octobre, ne remet pas en cause la perspective d'un doublement du trafic dans les 20 prochaines années.

EN FRANCE : QUELLES SOLUTIONS AÉROPORTUAIRES ?

1. Les conclusions de la mission DOUFFIAGUES

La question des capacités aéroportuaires en région Ile-de-France est posée depuis de longues années. Après la mise en service de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, en 1974, d'après un avant-projet de plan de masse approuvé en 1970, la croissance du trafic a conduit à poser, dès 1991, la question de l'extension de ses capacités et à entamer, en 1993, la révision de l'avant-projet de plan de masse. Sans trop détailler les nombreuses études et consultations conduites depuis 10 ans, qui ont notamment débouché sur la construction des troisième et quatrième pistes, rappelons que les ministres en charge du dossier entre 1994 et 1997, Bernard Bosson, puis Bernard Pons et Anne-Marie Idrac, ont engagé une étude globale sur « toutes les possibilités de desserte aéroportuaire du grand bassin parisien » ^{27(a)} à l'horizon 2030.

Confié à Jacques DOUFFIAGUES, assisté de Michel GODET, Didier SIMOND et votre rapporteur, le rapport de la « mission DOUFFIAGUES », en deux étapes (un rapport d'étape et un rapport final) a ainsi étudié toutes les solutions de court et moyen termes pour répondre à la demande de transport aérien en Ile-de-France. Dans ses conclusions finales remises en mars 1996, la mission d'étude de la desserte aéroportuaire du grand bassin parisien considérait qu'aux conditions actuelles de trafic et selon les prévisions les plus réalistes d'évolution de celui-ci, à court et moyen termes, une desserte satisfaisante du grand bassin parisien pouvait être assurée par :

le développement concerté et modéré de l'aéroport de Paris Charles de Gaulle -réalisé à partir de 1997- selon la « solution du moindre impact sonore », avec, notamment, le doublement et le décalage vers l'est des pistes actuelles, accompagné de la conclusion simultanée d'un contrat de réduction et de contrôle des nuisances et de meilleure intégration économique et urbaine de l'aéroport dans son environnement ;

le desserrement d'une partie du trafic (notamment court courrier et d'affaire) sur d'autres plates-formes de la région Ile-de-France ou des régions limitrophes, telles celles de Beauvais, Melun-Villaroche, Pontoise ou Reims, par exemple ;

le redéploiement, dans une perspective intermodale, sur les grandes plates-formes de province et notamment Lyon-Satolas, Lille-Lesquin et, le cas échéant, Nantes-Notre-Dame

des Landes, d'une partie significative du trafic moyen et long courriers non contraint par un passage obligé à Paris ;

si la mission ne préconisait pas la réalisation immédiate d'une troisième plate-forme internationale, elle considérait que la réservation aussi rapide que possible d'un site constituait, en revanche, une « mesure de sauvegarde pour un avenir ouvert ». Ayant analysé l'ensemble des dossiers présentés par les régions concernées (la lettre de mission faisait référence à une plate-forme internationale située hors de l'Ile-de-France mais destinée à sa desserte), selon une « analyse multicritères », considérant notamment, outre les données foncières, environnementales et de circulation aérienne, les dessertes terrestres et, surtout, la demande, la mission avait recommandé que soit, aux seules fins de réservation, validée « l'hypothèse d'un site localisé au sud-ouest de Paris et aussi proche que possible de la région Ile-de-France. La région de Beauvilliers, en Eure-et-Loir, semble à la Mission la plus appropriée », concluait la lettre remise aux ministres en mars 1996.

3. Les alternatives

Comme le soulignait déjà le rapport de la mission « DOUFFIAGUES », il existe des alternatives à la construction d'une troisième plate-forme.

a) L'évolution d'Orly et de Roissy

L'extension d'Orly et Roissy au-delà des limites fixées par les Gouvernements successifs est une première option pour les court et moyen termes. Faut-il rappeler qu'hors passagers en correspondance, plus de 90% des passagers sur l'aéroport de Paris Charles de Gaulle viennent de la région Ile de France ou y vont ?

Votre commission a déjà pris parti, lors de débats antérieurs, pour que la limite de l'activité de ces plate-formes soit fixée en termes de gêne sonore globale, et non, comme actuellement, en termes de nombre de passagers ou de mouvements aériens. Ces limites ne correspondent en effet pas à la réalité de la gêne ressentie (ce ne sont, notamment, pas les passagers qui créent les nuisances), ou ont eu des conséquences parfois négatives pour les plate-formes concernées (ainsi la désindustrialisation partielle de la zone d'Orly).

b) Le desserrement sur les aéroports régionaux

Comme cela a déjà été dit, le Gouvernement a apprécié, dans le cadre de l'élaboration des schéma de services collectifs de transport, les besoins en infrastructures aéroportuaires à l'horizon 2020. La méthode a consisté à confronter la demande pressentie sur les principaux pôles urbains considérés avec l'offre aéroportuaire envisagée à cet horizon, en tenant compte des exigences environnementales et des extensions capacitaires possibles.

S'agissant de la demande, le scénario retenu, qui correspond à la tendance observée avant les attentats, prévoit un taux moyen d'évolution du trafic de 3,3 % par an pendant 20 ans (soit moins que la croissance observée ces 20 dernières années) avec une répartition du trafic entre Paris et la province telle qu'observée ces dernières années.

La mise en évidence de capacités disponibles sur les aéroports régionaux conduit à s'interroger sur leur rôle éventuel pour accueillir la demande de transport qui ne pourrait l'être sur les aéroports parisiens. En d'autres termes, il s'agirait de reporter le trafic excédentaire vers les aéroports régionaux. Un tel transfert, facteur d'aménagement équilibré du territoire, était déjà préconisé par la mission « DOUFFIAGUES ». L'aéroport de Lyon-Saint Exupéry, en particulier, présente des réserves capacitaires particulièrement intéressantes.

Toutefois, selon la direction générale de l'aviation civile, dans le dossier qu'elle a constitué sur la nouvelle plate-forme aéroportuaire, l'examen de la typologie du trafic sur les aéroports parisiens fait apparaître que :

- une grande partie des passagers (66 %) de Paris-Charles de Gaulle, pour prendre cet exemple, est constituée de clientèle locale, c'est-à-dire, d'une part, de passagers qui débutent

leur déplacement aérien au départ des aéroports parisiens, et, d'autre part, de passagers soit nationaux, soit internationaux y arrivant ; ces passagers demeurent ou se rendent pour la plupart à Paris, en Ile-de-France, voire dans le grand bassin parisien ;

- l'autre partie des passagers (34 %), est constituée de passagers en correspondance. Parmi eux, 39 % viennent de province pour prendre une correspondance essentiellement internationale et 61 % sont des passagers internationaux qui transitent par Paris.

Partant de ces constats, la DGAC estime que les reports de trafic des aéroports parisiens vers les aéroports régionaux peuvent s'effectuer de différentes manières :

- en « limitant » le trafic des passagers de province qui utilisent Paris comme plate-forme de correspondance, par le développement de liaisons internationales directes au départ de ces aéroports régionaux ;

- en « attirant » le trafic international en correspondance sur les aéroports parisiens vers les aéroports régionaux, en renforçant la position concurrentielle des aéroports régionaux par rapport à Paris et aux grandes plates-formes européennes ;

- en « attirant » le trafic d'Ile-de-France vers les aéroports régionaux afin que ces passagers y débutent leur déplacement.

La DGAC estime que chacune de ces possibilités comporte des limites, plus ou moins fortes :

Pour ce qui concerne les liaisons internationales directes à partir des aéroports régionaux, elles se sont diversifiées ces dernières années. Ces aéroports traitent maintenant 29 % du trafic international français. Cela étant, les liaisons au départ de ces aéroports sont principalement avec l'Europe et le Maghreb. Seules quelques liaisons internationales long courrier (à l'exception des DOM) sont exploitées au départ de Nice et Lyon, en service régulier (ex : New-York). Mais leur rentabilité demeure à ce jour fragile, notamment dans le cas de Lyon (Delta Airlines a d'ailleurs fermé sa liaison Lyon-New-York). La raison principale en est la taille du marché, la zone de chalandise desservie par la plate-forme, jugée « insuffisante » par la DGAC pour générer un marché consistant. La « contre expertise » précitée aboutit aux mêmes conclusions ;

Ainsi, pour les passagers « régionaux » qui prennent (pour 15 %) une correspondance à Paris-Charles de Gaulle dans le cadre de déplacements internationaux (autres qu'à destination de l'Europe), la DGAC estime que les conditions du marché ne permettent pas à ce jour d'imaginer une solution locale, à savoir l'ouverture de liaisons directes.

La possibilité de « déplacer » le trafic de correspondances de Paris-Charles de Gaulle, par exemple, sur les aéroports régionaux offrant des capacités disponibles, se heurte aux mécanismes actuels du marché et en particulier à la stratégie des compagnies aériennes. En effet, deux conditions, entre autres, sont nécessaires à la mise en place d'un réseau de correspondances au départ d'un aéroport : la détermination d'une compagnie aérienne et un marché local important à partir duquel le réseau de correspondance sera organisé.

La DGAC estime que les aéroports régionaux ne présentent pas à l'heure actuelle les conditions requises à la mise en place d'un hub international long-courrier, en mesure de « concurrencer » non seulement celui d'Air France à Roissy, mais également ceux des compagnies aériennes européennes sur leur marché respectif (exemple : Lufthansa à Francfort et à Munich). L'aéroport de Lyon-St Exupéry par contre, avec Air France, est en mesure de devenir un hub, mais principalement pour des vols européens, ce qui ne répond que partiellement à la problématique.

c) Les reports sur le mode de transport ferroviaire

La substitution du train à grande vitesse à l'avion, pour les liaisons à courte distance (moins de trois heures de trajet en train) peut contribuer à décongestionner les aéroports français.

A cet égard, deux types de possibilités existent :

- le « report modal », qui consiste à ce que des trajets auparavant effectués en avion, soient désormais effectués par le train (Paris- Marseille, Paris- Londres ou Paris- Bruxelles par exemple) ;

- l'intermodalité, qui fait référence à l'utilisation combinée de plusieurs modes de transport au cours d'un même voyage, entre son point de départ et son point final d'arrivée. Lorsque le passager utilise le train sans avoir d'autre choix, en l'absence de liaison aérienne, pour rejoindre l'aéroport de Roissy par exemple, et y prendre une correspondance aérienne, il s'agit d'intermodalité de complémentarité. Lorsqu'il utilise le train, également pour rejoindre Roissy, alors qu'il aurait pu prendre l'avion pour effectuer le même trajet, il s'agit d'intermodalité de substitution.

Les perspectives de trafic intermodal et de report modal aux horizons 2010 et 2020 ont été examinées par le ministère de l'équipement et des transports au regard des évolutions futures du réseau ferroviaire à grande vitesse, à savoir :

A l'horizon 2004 :

- TGV Méditerranée : gains de temps sur Marseille, Montpellier et Nice (dès 2001) ;
- Desserte de Roissy par Eurostar et gain de temps sur Londres ;
- Desserte d'Amsterdam.

A l'horizon 2010 :

- TGV Est : desserte de Strasbourg ;
- Nouveau gain de temps sur Londres ;
- Gain de temps sur Amsterdam ;
- Desserte de Francfort ;
- Gains de temps sur Bordeaux, Toulouse, Nantes, Rennes, Montpellier, Mulhouse, Genève.

S'agissant tout d'abord du report modal sur le mode ferroviaire, il faut observer que les reports les plus importants ont déjà eu lieu ces dernières années, sur les liaisons les plus susceptibles d'être substituables à l'avion, le volume de trafic reporté étant estimé à l'horizon 2020 à 5 à 8 millions de passagers annuels.

S'agissant de l'intermodalité, sur la base d'une enquête réalisée en 1999 à l'initiative de la DGAC, on estimait à environ 900.000 le nombre de passagers pré-acheminés par le train à l'aéroport de Roissy, soit seulement 2,1 % du trafic aérien total de cet aéroport. Ces passagers intermodaux sont principalement des résidents français, la compagnie Air France étant la compagnie la plus utilisée, à l'instar du pré-acheminement de Bruxelles via le Thalys. La partie « avion » du trajet concerne essentiellement des destinations étrangères, avec une répartition relativement équilibrée entre trajets court/moyen courrier et long courrier. Il ressort de cette enquête que le rôle joué par l'intermodalité pourrait être accru par des politiques commerciales plus volontaristes de la part des entreprises concernées. En effet, ce type de voyages n'est pas encore entré dans les habitudes des voyageurs, qui les organisent majoritairement eux-mêmes en utilisant deux billets séparés train/avion. Cela étant, la DGAC indique qu'en prenant pour hypothèse un scénario volontariste dans lequel la totalité du trafic aérien se reporterait sur le rail pour toute destination desservie par le train en moins de deux heures, le trafic total de passagers intermodaux serait de l'ordre de 4 millions de passagers, à l'horizon 2020, au lieu de 3 dans un scénario « au fil de l'eau », sans action volontariste.

Au total, les reports possibles du mode aérien sur le mode ferroviaire devraient représenter de l'ordre de 10 millions de passagers en 2020, soit un cinquième des besoins capacitaires estimés à cette échéance pour le système aéroportuaire parisien.

(*) Extrait du rapport de synthèse sur le dossier du 3ème aéroport consultable sur le site www.nuisances-aeriennes.com

réalisé par l'observatoire des nuisances aériennes, présidé par Christian ROGER, commandant de bord de B-747 Air France, ancien leader de la patrouille de France

	Trafic de passagers 2001		Mouvements (en milliers)	
	(en millions)			
1	Atlanta (USA)	76	Atlanta	890
2	Chicago	67	Chicago	890
3	Los Angeles	62	Dallas	783
4	Londres (Heathrow)	60	Los Angeles	738
5	Dallas	55	Phoenix	548
6	Francfort	49	Paris (CDG)	515
7	Paris (CDG)	48	Denver	508
8	Amsterdam	39	Londres Heathrow	458
9	Denver	36	Francfort	456
10	Phoenix	35	Amsterdam	416
11	Londres (Gatwick)	31	Madrid	375
12	Madrid	28	Munich	322
13	Rome (Fiumicino)	26	Zurich	309
14	Munich	24	Bruxelles	306
15	Paris Orly (ORY)	23	Rome(Fiumicino)	284
16	Zurich	21	Paris Orly (ORY)	230

LA STRUCTURE DU TRAFIC AERIEN DES DEUX GRANDS AEROPORTS DE PARIS AUJOURD'HUI (Tableau 1 et Figure 1)

Tableau 1			
PRINCIPAUX AEROPORTS DESSERVIS A PARTIR DE PARIS en 2000			
(classés par nombres de mouvements décroissants, toutes compagnies confondues)			
1	Londres	Grande Bretagne	32693
2	Toulouse	France	32390
3	Marseille	France	29952
4	Nice	France	24580

5	Milan	Italie	14771
6	Amsterdam	Pays-Bas	12262
7	Rome	Italie	12159
8	Francfort	Allemagne	11949
9	Bordeaux	France	11121
10	Madrid	Espagne	11120
11	Zurich	Suisse	9287
12	Montpellier	France	9064
13	Genève	Suisse	8742
14	Munich	Allemagne	8261
15	Birmingham	Grande Bretagne	7871
16	Manchester	Grande Bretagne	7713
17	Cologne-Bonn	Allemagne	7590
18	New York	USA	7532

La tribune, 12 juin 2003

Air France s'appuie sur la plate-forme de correspondances de Roissy et sur l'équilibre de son réseau. Ces atouts devraient la préserver des contre-performances de ses concurrentes.

Les chiffres du 1er semestre le démontrent : Air France souffre moins que ses rivales. Hormis la gestion de la recette unitaire, ni Alitalia, ni British Airways, ni même Lufthansa ne disposent des forces sur lesquelles peut compter le transporteur français. L'arme secrète d'Air France ? Rakesh Gangwal, un dirigeant américain du transport aérien, appelé à la rescousse par Christian Blanc, le PDG de l'époque, pour doter Air France des outils fondamentaux indispensables au bon fonctionnement d'une grande compagnie aérienne, à un moment où Air France se trouvait au bord du gouffre après la crise de la guerre du Golfe. Aujourd'hui la compagnie française est maintenant capable, grâce à une gestion fine des coûts et des recettes (yield management) de définir le coût unitaire par siège/kilomètre et déterminer en connaissance de cause le tarif par siège/kilomètre en se ménageant une marge. Il semble douteux que sans le "yield management" Air France ait pu résister au choc du 11 septembre comme elle le fait.

Autre facteur de consolidation : la plate-forme de correspondances (hub) de Roissy Charles-de-Gaulle, seule en Europe à pouvoir encore être étendue. Elle permet à Air France de recevoir puis de redistribuer les passagers des vols court, moyen et long courrier qui s'y croisent.

Rôle central de Paris. Alitalia dispose certes d'un hub à Milan Malpensa et à Rome Fiumicino, mais les passagers des trajets nationaux, européens ou transcontinentaux ne se croisent nulle part. Lufthansa opère à partir de l'aéroport de Francfort qui ne peut s'étendre du fait des riverains. De plus, la structure fédérale de l'Allemagne ne permet à aucune ville de jouer le rôle central de Paris, donc de son trafic aérien et de son hub. Francfort, Berlin, Düsseldorf et Munich ont leur propre grand aéroport. British Airways est coincé à Londres sur l'aéroport saturé de Heathrow. Pour des raisons de coûts, elle a dû abandonner Londres Gatwick.

Reste l'équilibre du réseau. Air France n'est exposée qu'à 18 % sur les Etats-Unis, soit 5 à 10 points de moins que nombre de ses concurrentes européennes. Elle a pu réagir rapidement en retirant des capacités sur certaines destinations pour les redistribuer sur d'autres routes. L'appartenance à une alliance internationale comme Skyteam facilite ces redéploiements du fait des partages de code avec les partenaires. Quelques analystes se posent néanmoins la question : ces piliers sur lesquels s'appuient Air France suffiront-ils à la préserver des contre-performances subies par les compagnies concurrentes ? "Cela peut tenir si les syndicats de pilotes restent modérés dans leurs revendications." Celles-ci sont en cours de négociation.

P. M.

Sud aérien, Communiqué du 15 décembre 2003

"Ma première réaction lorsque la fusion entre Air France et KLM a été connue ? Il faut redoubler nos efforts pour réduire les coûts, améliorer encore notre compétitivité et nos services, tant aux compagnies qu'aux passagers", explique Gerlach Cerfontaine, PDG de Schiphol, le grand aéroport d'Amsterdam, à La Tribune.

Nous avons engagé ces chantiers de longue date. Mais la mobilisation est d'autant plus facile que la compétition se précise. "Pour lui, la fusion entre Air France et KLM ne débouchera pas sur une ère de coopération avec Aéroports de Paris (ADP), sous l'oeil bienveillant des deux compagnies aériennes." Au contraire. "Avec une augmentation de 3 % à 5 % par an du trafic passagers mondial dans les prochaines années, il y aura de la place pour Schiphol et ADP dans l'avenir, assure-t-il. Mais nous sommes en concurrence avec Charles- de-Gaulle. Et cette concurrence est saine pour les compagnies comme pour les voyageurs. Nous travaillons à réduire les temps de transfert et à multiplier les services, comme les billets électroniques. Et j'espère que les Français font de même de leur côté." Cette compétition implique, selon lui, une privatisation de Schiphol, dont le capital est détenu par l'Etat et les villes d'Amsterdam et Rotterdam.

Le gouvernement a promis un désengagement d'ici cinq ans. Gerlach Cerfontaine espère que le processus commencera dans les six prochains mois. Garanties offertes. Schiphol fera-t-il le poids face aux ADP ? Selon certaines sources, les banquiers de l'aéroport eux-mêmes demandent encore à être convaincus. "On craint chaque jour davantage le pouvoir d'attraction de Paris, notamment auprès des touristes américains", explique un observateur.

Le gouvernement a insisté auprès d'Air France et KLM pour que soient données des garanties sur l'avenir de Schiphol : les 44 destinations internationales au départ des Pays-Bas seront maintenues au moins pendant les cinq prochaines années. L'accord ne dit pas, toutefois, quelles seront les fréquences de ces liaisons... Gerlach Cerfontaine ne laisse pas de part au doute. "Au sein du système multi-hub prévu entre Paris- Charles-de-Gaulle et Schipol, la fusion Air France-KLM offre à notre aéroport la perspective de maintenir sa position comme l'un des quatre points d'interconnexion majeurs en Europe.

Une position exceptionnellement importante pour l'économie néerlandaise." Il met en avant la tradition d'ouverture de l'aéroport, dont le seul marché national a toujours été insuffisant. Une nouvelle piste vient d'être ouverte en novembre. Et le patron de la compagnie américaine Northwest, Doug Steenland, vient d'assurer au journal De Telegraaf que Schiphol restait sa pièce maîtresse en Europe. "Nous voulons, quoi qu'il arrive, investir à Schiphol, explique Doug Steenland. L'alliance KLM-Air France n'y change rien."

<http://www.latribune.fr>
La tribune 18 mars 2004

L'offre publique d'échange sur la compagnie néerlandaise débutera le 22 mars. La fusion d'Air France avec KLM est une belle opportunité qu'il fallait saisir. Mais elle repose sur de nombreux paris qui rendent son exécution délicate.

"Un état des forces en présence dans le transport aérien... démontre que les sociétés qui travaillent dans des systèmes d'alliances arrivent à des niveaux d'intégration en termes de structure et de process souvent supérieurs à ceux auxquels parviennent des entreprises après que l'une a pris le contrôle de l'autre." L'auteur de cette analyse conçue fin 2001 (1) ? Un fin connaisseur du secteur : Jean-Cyril Spinetta, le président d'Air France. Celui-là même qui, en septembre 2003, annonçait le rachat de la compagnie néerlandaise KLM par une offre publique d'échange (ouverte du 22 mars au 16 avril). Sa démonstration était pourtant limpide : dans l'aérien, les participations capitalistiques ne sont "pas indispensables". Car, expliquait-il alors, elles n'offrent d'avantages décisifs "ni au client, ni au salarié, ni à l'actionnaire, ni à l'environnement".

Jean-Cyril Spinetta n'est pas le premier président à changer d'avis. A la question : "Pourquoi ne pas s'être cantonné à faire entrer KLM dans l'alliance Skyteam ?", il répond aujourd'hui : "Dans une alliance, le partage des coûts et la clé de répartition des résultats donnent lieu à d'incessantes tensions et défiances du partenaire, qui n'ont plus lieu d'exister quand l'actionariat est unifié et qu'il y a un seul résultat économique." Mais ses convictions d'alors expliquent qu'il continue à s'interroger : "Ai-je bien fait d'y aller ?", demande-t-il à ses amis de l'aérien qu'il croise.

A l'origine de sa volte-face, deux années de crise aiguë qui ont fait perdre 30 milliards de dollars au transport aérien et contraint les plus fragiles à la fusion. KLM cherche alors, de longue date, un repreneur et, après plusieurs tentatives infructueuses, ne peut différer un mariage de raison. En clair, pour Air France, une opportunité se présente, car la valeur boursière des compagnies traditionnelles s'est effondrée. Certes, la longueur - vingt et un mois - et la dureté des négociations, ont permis à KLM de regagner une partie de la valeur perdue, en obtenant une prime immédiate généreuse de 40 %. Mais, pour le Français, le timing de l'opération reste excellent : racheter en titres une compagnie exploitant des routes très complémentaires, et qui réalise 75 % de son chiffre d'affaires sur le long-courrier - appuyée sur un hub (Schiphol) à Amsterdam doté d'une vraie réserve de croissance -, à la moitié de sa valeur nette comptable est une vraie opportunité. Surtout lorsque la cible a déjà négocié, financé et bien engagé, un grand programme de réduction de coûts. Et que se profilent alors les premiers signes d'une reprise. Quant au risque financier, il n'est peut-être pas si lourd, la dette totale de la nouvelle entité, de 10,2 milliards d'euros, étant garantie à 90 % par des avions plutôt jeunes.

Si le risque financier semble maîtrisé, l'enjeu stratégique paraît vital. Car le ciel européen se serait organisé sans Air France. "Prise en étau entre deux blocs, celui constitué autour de British Airways avec Iberia, sur l'Europe de l'Atlantique, et celui autour de Lufthansa, SAS, et Austrian Airlines à l'est, Air France courait le risque de voir Roissy-CDG être marginalisé, et ne pouvait prendre le risque de laisser KLM à British Airways", explique un professionnel de l'aérien. Depuis plusieurs années, les routes du ciel s'étaient structurées autour de hubs, ces noeuds de correspondances où les passagers changent d'avion, et qui permettent d'optimiser les taux de remplissage des vols long-courriers. "Avec la crise et les réductions de capacités, la tendance s'est encore accélérée", explique Yan Derocles, spécialiste de l'aérien au CLSE (Crédit Lyonnais Securities Europe).

Au point que les aéroports de Heathrow et Gatwick à Londres, mais aussi celui de Francfort, sont aujourd'hui totalement saturés. Hormis Roissy-CDG, dont la capacité en 2006 sera 2,5 fois celle de 1997, il ne restait plus en Europe qu'Amsterdam à disposer encore de réserves de croissance. Bref, pour peu que l'on croie aux vertus d'une taille critique dans l'aérien, Air France devait saisir sa chance. Mais si l'opération est très en avance sur son temps, elle repose sur une succession de paris dont la réalisation ne va pas toujours de soi.

Premier pari : les règles du jeu internationales du transport aérien vont être radicalement modifiées. Depuis 1944, les droits de trafic sont accordés aux nations, sur la base d'accords bilatéraux, lesquelles distribuent les créneaux horaires, ou slots, aux compagnies. Or l'Europe est en train de s'approprier ces droits. Et a ouvert depuis juin dernier des négociations directes avec Washington pour que les compagnies européennes puissent développer des lignes vers et à l'intérieur des Etats-Unis. L'issue de ces négociations ? Aujourd'hui, tout le monde considère qu'elles permettront, en Europe, la fusion de compagnies nationales, sans perte des droits de trafic.

Deuxième pari : les petits opérateurs ne survivront pas, il n'en restera que trois en Europe. Le ciel européen est surencombré de compagnies, qui pèsent sur les revenus et la rentabilité des acteurs. Aussi, Jean-Cyril Spinetta fait-il le pari que le nombre d'acteurs ne peut que se réduire. Est-ce bien sûr ? Le refus des actionnaires d'Iberia de fusionner avec British Airways montre que la consolidation sera plus lente qu'attendu, les vendeurs se montrant plutôt exigeants sur le prix. Or, "si cette consolidation ne se faisait pas ou tardait trop, prédit Antony Cros, chez Barclays Equity à Londres, les revenus par passager continueront de baisser fortement en Europe, et Air France-KLM restera destructrice de valeur". Un petit calcul pose toute l'ampleur du pari : selon lui, pour que Air France-KLM couvre son coût du capital, il faut qu'elle dégage une marge opérationnelle d'au moins 7 %. Or, dans sa meilleure année, en 1997, elle n'a pas dépassé... 3,7 %. Comment faire mieux ?

Troisième pari : la concentration va permettre de rééquilibrer la chaîne de valeur au profit des compagnies. L'aérien est structurellement déficitaire, car sa valeur ajoutée est captée par ses fournisseurs. "Sur un billet de 100 euros, explique Jacques Pavaux, directeur de l'Institut du transport aérien, 18 vont aux aéroports et aux Etats, 14 aux frais commerciaux divers, et 10 aux constructeurs d'avions." Air France a ouvert des négociations avec les agences de voyage pour faire passer leur rémunération de 7 % à... 1 % du prix du billet. Seulement, il y a peu de chances que les "coûts d'étape" se réduisent, car Aéroports de Paris et l'aéroport d'Amsterdam seront tous deux privatisés. Quant aux coûts de la sûreté, soit 6 % du prix du billet en assurances, ils n'ont pas fini de monter.

Quatrième pari : les synergies peuvent rester modérées, si Air France et KLM parviennent chacune à réduire leurs coûts respectifs. "Les synergies annoncées sont modestes à l'aune des efforts spectaculaires menés par British Airways et Lufthansa", estime Chris Tarry, consultant de renom à Londres. "2 % de réduction de coûts, ce n'est pas rien", s'indigne Jean-Cyril Spinetta. D'ailleurs, en interne, on s'inquiète déjà de la difficulté qu'il y aura à réaliser ces synergies. En fait, l'essentiel des réductions de coûts seront réalisées en dehors même de la fusion : soit un cumul des efforts dans les deux sociétés de 1,15 milliard d'euros au bout de trois ans (650 millions chez KLM et 500 millions chez Air France), contre des synergies de coûts et de revenus issues de la fusion de seulement 240 millions par an la troisième année... Soit un rapport de un à quatre. Au bout de cinq années, les synergies du nouveau groupe atteindront donc seulement 440 millions.

Cinquième pari : Air France peut tirer les bénéfices d'une fusion sans toucher au périmètre de l'ensemble. Les vertus d'une taille critique. En maintenant en l'état les deux compagnies, Jean-Cyril Spinetta procède plus à l'addition de deux réseaux - corrigés des demandes de retrait de Bruxelles - qu'à la nécessaire réduction de capacités imposée par la crise. Et ce, alors que les compagnies "low-cost" projettent de mettre en service toujours plus d'avions sur l'Europe. La mise sous "chapter eleven" des leaders mondiaux de l'aérien, dont United Airlines et US Airways, suggère que taille ne rime pas forcément avec rentabilité. Et qu'être numéro un européen n'est pas un gage de rentabilité. "Dans l'aérien, estime l'ancien président d'UTA, René Lapautre (1), les parts de marché ne se gagnent pas par l'addition de compagnies, elles se gagnent par l'optimisation des réseaux et des structures qui contribue à réduire les coûts." Une certaine optimisation d'Air France-KLM aura bien lieu, mais selon le principe "un groupe, deux compagnies", annonciateur d'une complexité de gestion inédite dans l'aérien.

Sixième pari : c'est la stratégie de croissance rentable d'Air France qui permettra de faire baisser les coûts unitaires. Faute d'une baisse des coûts drastique, Air France cherche à maximiser ses revenus. A contre-courant des stratégies de BA et Lufthansa, cette "stratégie

de croissance rentable" a plutôt réussi à Air France ces dernières années : ses parts de marché sont passées en Europe de 13 % à 17 %, de 1997 à fin 2003, pendant que celles du Britannique dégringolaient de 23 % à 17 %. Et ce, sans sacrifier ses profits, Air France étant une des rares compagnies à être restée dans le vert depuis six ans : elle a su optimiser ses revenus passager par une gestion de ses routes et un yield management très fin. Il est vrai que ses lignes sont plus diversifiées que celles de BA, très exposée sur l'Amérique. Pour Jean-Cyril Spinetta, le redéploiement de ses capacités sur des destinations en forte croissance, par une augmentation agressive de son offre sur l'Asie, doit lui permettre d'être le premier à saisir le rebond de la demande.

Septième pari : les deux hubs permettront de mieux remplir les vols, sans perdre de clientèle. En principe, les deux hubs, séparés de seulement 400 kilomètres et situés chacun dans une zone à fort trafic, permettront de transférer les passagers sur l'une ou l'autre des plates-formes selon les capacités disponibles. Et ce, sans grande perte de clientèle, puisque les deux compagnies verrouillent chacune leur aéroport : Air France contrôle 55 % des slots de Roissy-CDG et KLM 45 % de ceux de Schiphol. Face à cette optimisation, qui prendra le risque d'une concurrence frontale avec Air France-KLM, très soutenu par les deux gouvernements ? "Personne", répondent tous les professionnels interrogés. Reste la difficulté de la coordination des vols entre eux : entre la spécialisation de chaque aéroport (Amsterdam vers l'Europe du Nord et l'Asie, Roissy-CDG vers l'Europe du Sud et les Amériques) et le maintien des routes à fort trafic en l'état, plusieurs scénarios circulent. "Les routes à fort trafic seront maintenues, les autres feront l'objet d'un arbitrage", répond Jean-Cyril Spinetta. Mais comment seront menés ces arbitrages ?

Huitième pari : le partage du pouvoir entre les directions d'Air France et de KLM restera transitoire. Le président de KLM, Leo van Wick, voulait conserver une certaine autonomie, préserver la marque, et avoir son mot à dire dans la stratégie du nouvel ensemble (2). Il l'a eu. Car c'est bien sa vision qui a prévalu dans la conception de l'opération. On l'a beaucoup dit : la limitation à 49 %, et pour trois ans, des droits de vote d'Air France chez KLM vise à préserver les droits de trafic néerlandais dans l'environnement réglementaire actuel. Mais quels seront les effets dans la durée d'une organisation censée n'être que transitoire ? "Dans les grands rapprochements, les manoeuvres décisives doivent être réalisées au tout début, explique un patron de l'aérien. Après, les habitudes s'installent, et les effets mobilisateurs s'estompent." Le pari de Spinetta est que, pour être fructueux, le rapprochement doit être progressif et se construire sur la volonté d'aboutir des deux parties. "On ne peut exclure qu'il y ait des tensions, dit-il, mais c'est le lot de tous les rapprochements." Reste à espérer que le "sens des affaires" du président de KLM, un grand professionnel de l'aérien, permettra d'arbitrer dans l'intérêt de l'ensemble.

Neuvième pari : le modèle économique des compagnies traditionnelles en Europe n'est pas remis en cause par la montée des "low-cost". Le rôle dominant du hub a créé un modèle économique des compagnies traditionnelles propre à l'Europe : le feeder. Pour alimenter le réseau long-courrier, seule véritable source de profits, les vols court-courriers sont remplis à des tarifs bradés, voire parfois à titre gratuit. Aujourd'hui, Air France est à peine à l'équilibre sur ses vols domestiques, et perd de l'argent sur l'Europe. Si les "low-cost" poursuivent leur montée en puissance sur cette région, jusqu'à quel point le court et moyen-courrier pourra-t-il être subventionné par le long-courrier ? Jean-Cyril Spinetta affirme que la montée des compagnies "low-cost" ne le menace que sur 15 à 20 % du chiffre d'affaires d'Air France, à savoir sur le trafic intraeuropéen point à point. Mais avec la concurrence féroce que lui livre le TGV sur les lignes Paris-Londres et le long du TGV Méditerranée - sans oublier qu'en 2010 le TGV mettra Amsterdam à 3 h 10 de Paris -, et les low fare de sa nouvelle offre commerciale dès le 31 mars, ses pertes sur le court et moyen-courrier pourraient se creuser bien davantage. Sauf si ses coûts baissent aussi vite que ses revenus, ce que la direction d'Air France tente aujourd'hui de faire. "Le modèle d'alimentation du long-courrier par le court et moyen-courrier reste valide", répète Jean-Cyril Spinetta. Mais cela est vrai si et seulement si les pertes générées sur la France et l'Europe n'absorbent pas une part croissante des bénéfices réalisés sur l'Afrique et les Etats-Unis... Chez Air France, il se murmure déjà qu'il faudra, sans trop tarder, fermer certaines lignes en Europe...

Dixième pari : la fusion sera facilitée par la reprise du trafic aérien. Si la vision est

audacieuse en tablant sur une amélioration de la rentabilité par le développement, elle n'est surtout réalisable que dans un contexte de forte reprise du trafic. Sinon, toutes les ambiguïtés du montage apparaîtront au grand jour. En particulier, les nombreux engagements d'Air France vis-à-vis du personnel de KLM et de ceux d'Air France. Car Air France l'a promis : elle ne procédera à aucun licenciement sec. Des deux côtés, le maintien de la paix sociale et l'entente avec le partenaire néerlandais passent par la reprise du trafic aérien.

(1) "Les nouveaux défis du transport aérien", éditions Publisud, mai 2002.

(2) *Airline Business*, août 2003.

Autres sources d'informations sur le net :

<http://www.airfrance.com/corporate>

à suivre le dossiers suivants (en pdf) :

- rapprochement Air France KLM
- le hub de Roissy
- Air France Partenaire de Sky Team

http://www.ces.fr/presidence/debat/debatactualite_20040324_spinetta.pdf

Intervention de Jean Cyril Spinetta sur la stratégie d'Air France devant le Conseil Economique et Social, avril 2004

AF/KLM : Deux entreprises aux cultures différentes, attention au choc

mardi 30 septembre 2003

La France et les Pays-Bas ont des cultures d'entreprise très différentes, et parfois opposées, qui pourraient constituer un redoutable obstacle à un envol réussi du nouveau groupe Air France-KLM.

L'alliance entre les deux compagnies aériennes ne sera *"absolument pas facile"*, estime Fons Trompenaars, directeur d'un bureau de consultants spécialisé dans les questions interculturelles.

Sollicité par KLM pour analyser les meilleurs moyens de surmonter ces différences de culture, ce Franco-Néerlandais juge que *"le résultat d'une alliance entre les deux groupes pourrait être très réussi, mais exigera un travail acharné"*.

C'est pourquoi, il préconise une prise de conscience de ces disparités suivie d'une phase destinée à bâtir le respect mutuel. Mais surtout, il conseille aux deux groupes *"de se concentrer sur leur objectif et non sur les différences"*.

Le directeur de la Chambre de commerce franco-néerlandaise d'Amsterdam, Eric Blanc, évoque pour sa part un problème de reconnaissance entre les entreprises des deux pays.

"Il existe de grandes différences entre la France et l'Allemagne, mais les deux pays se reconnaissent mutuellement comme de +grands peuples+ et se traitent d'égal à égal, ce qui n'est pas toujours le cas vis-à-vis des Pays-Bas", dit-il. Or, *"les Néerlandais sont très fiers"*.

Il conseille lui aussi aux Français et aux Néerlandais qui s'apprêtent à entamer des relations d'affaires de bien se préparer et de prendre conscience de leurs fonctionnements réciproques, qui ne sont pas toujours semblables.

Il discerne en France des structures d'entreprise fortement hiérarchisées, voire autoritaires, un langage volontiers interprété comme hypocrite par les Néerlandais ou encore une certaine désorganisation qui les inquiète.

Selon lui, les Français ont pour leur part les plus grandes difficultés à s'adapter aux décisions consensuelles qu'affectionnent les Néerlandais et à leurs structures d'entreprise décentralisées et égalitaires.

Ils se hérissent quand ces derniers exigent une application minutieuse de chaque lettre du contrat et bloquent face à leur âpreté désarçonnante lors de négociations.

M. Blanc constate que, paradoxalement, les points communs entre les deux pays sont nombreux, *"mais ce ne sont pas les plus positifs"*. *"Le Néerlandais comme le Français aime donner des leçons de morale et tous deux ont une certaine arrogance dans leurs contacts"*, explique-t-il.

Pourtant, *"il existe des complémentarités très intéressantes, telles que l'esprit méthodique des Néerlandais et la créativité des Français"*.

Le professeur Hugo Roos, spécialiste d'économie aéronautique à l'Université Erasme de Rotterdam, considère qu'une concentration des compagnies aériennes est *"inévitabile dans le contexte actuel"*.

Il minimise l'importance des différences de cultures d'entreprise latines et germaniques, et affirme que, si elles constituent un obstacle, "c'est par manque de connaissance du caractère du partenaire".

Aux Français, donc, de bien comprendre l'importance historique que revêt la KLM aux yeux des Néerlandais. Un problème similaire avait provoqué la fin de l'alliance entre le constructeur automobile Renault et son partenaire suédois Volvo. Pour Eric Blanc, "Air France est déjà engagé dans d'autres alliances. La compagnie est consciente des problèmes à envisager".

En achetant KLM, Air France s'est aussi payé un « hub »

jeudi 6 novembre 2003

Au-delà de la privatisation réussie d'Air France, la vraie pépite mise au jour dans l'alliance conclue avec la compagnie hollandaise KLM s'appelle Schiphol. Situé à 400 kilomètres de Paris, l'aéroport international d'Amsterdam appartient avec Roissy, Londres et Francfort au club des quatre sites qui se partagent 54 % des vols européens. Mais, quand le hub français accueille 16 000 connexions quotidiennes, son homologue hollandais n'en reçoit que 4 500.

C'est pour mettre la main sur ce potentiel de développement qu'Air France a payé si cher le transporteur hollandais : 784 millions d'euros, soit 40 % de plus que la valeur de son dernier cours. Avec l'accès aux hubs d'Amsterdam et de Paris, la nouvelle alliance dispose de deux marques, chacune ayant son propre positionnement. Air France conserverait son rang actuel, mais confierait à KLM le rôle de compagnie aux coûts moins élevés. Cet objectif ainsi que les gains de fonctionnement ne pourront cependant être atteints que si les deux équipes parviennent à bien travailler ensemble.

Or les sources de conflit sont multiples au sein des compagnies aériennes. La réussite dépendra de la finesse psychologique des équipes d'Air France, voire d'une certaine humilité pour cette compagnie, souvent coupable de péché d'orgueil dans le passé. Les responsables français devront se mettre à l'écoute et respecter le savoir-faire de leurs homologues hollandais. Faute de quoi, le poids de l'endettement de KLM, le pouvoir que l'Etat hollandais conservera pendant trois ans peuvent brouiller les cartes et faire avorter le rêve d'une compagnie privée géante née de l'alliance de deux entreprises d'Etat. " Dans cette alliance, le pire ennemi d'Air France, c'est Air France soi-même ", conclut l'un de ses responsables.

"Air France a fait un bon calcul à long terme"

vendredi 3 octobre 2003

Didier Orand, analyste chez Fideuram-Wargny, estime que la fusion avec KLM est sensée sur un plan stratégique. Même si à court terme, l'acquisition des parts de marché de KLM coûte cher.

Les PDG d'Air France et de KLM s'emploient à rassurer leurs salariés et les marchés financiers

mercredi 1er octobre 2003

Les deux compagnies ont présenté mercredi leur schéma de rapprochement qui permettrait de dégager 500 millions d'euros d'économies à terme. Aucune réduction d'effectifs n'est envisagée. Après 21 mois de négociations serrées et d'âpres discussions, Jean-Cyril Spinetta, PDG d'Air France et Leo Van Wijk, PDG de KLM ont annoncé, mercredi 30 septembre, avoir "signé la lettre d'intention qui scelle l'accord entre les deux entreprises". Les deux hommes vont devenir respectivement PDG et vice-président du conseil d'administration de la future holding Air France-KLM. Le contrat définitif de ce rapprochement sera signé le 15 octobre.

"Nous avons choisi un concept très simple : un groupe, deux compagnies aériennes", a déclaré Jean-Cyril Spinetta, cherchant visiblement à rassurer les marchés financiers. Cependant, même si la structure imaginée pour 2006 apparaît simple - une société holding cotée Air France-KLM, de droit français, installée en France, qui détient deux filiales (Air France et KLM) - le montage intermédiaire présenté mercredi reste très complexe.

La holding de tête détient certes 100 % des droits économiques d'Air France et autant de KLM, mais elle n'aura en revanche que 49 % des droits de vote de KLM, les 51 % restant étant détenus par des intérêts néerlandais pendant trois ans. Ce dispositif, visiblement incontournable pour obtenir l'agrément de la partie néerlandaise, a été mis en place pour notamment préserver les droits de trafic de KLM. Il est là "pour donner des garanties mais en aucun cas il n'empêchera d'agir et ces règles de fonctionnement ne seront pas un obstacle qui empêchera d'obtenir des synergies", a rassuré M. Spinetta.

Un discours qui n'a cependant pas vraiment convaincu les analystes qui s'inquiètent tout autant de la complexité du montage que du prix de la transaction jugé trop élevé et du fort endettement - 7,9 milliards d'euros - du nouvel ensemble. Le titre Air France a ainsi perdu 4,16 %, à 13,12 euros sur la seule journée de mardi tandis que KLM était une valeur particulièrement recherchée, gagnant 12,54 % à 13,46 euros.

Donner des garanties et des assurances, c'est ce que les deux présidents se sont évertués de faire tout au long de leur communication. L'un des messages était clairement destiné aux salariés des deux entreprises : "Il n'y aura pas plan de licenciement et surtout, pas de plan complémentaire à celui déjà lancé par KLM", ont-ils assuré en chœur. L'entreprise néerlandaise a déjà lancé, cette année, un plan visant à supprimer 4 500 emplois. M. Spinetta a expliqué que "le métier de transporteur était assuré dans la durée d'une croissance forte qui entraînerait le développement des aéroports de Roissy et d'Amsterdam-Schiphol".

L'autre inquiétude repose sur le plan opérationnel. Dans le conseil d'administration de seize membres de la holding, quatre seront de nationalité néerlandaise - le président du directoire de KLM, deux administrateurs proposés par le conseil de surveillance de KLM et un administrateur proposé par l'Etat néerlandais. Cet ensemble sera complété par un comité stratégique de huit membres (quatre représentants de chaque compagnie) nommés pour trois ans. Ce comité sera responsable de la stratégie du groupe, notamment de la coordination des réseaux et des hubs, de la stratégie d'investissement, de la flotte et des alliances.

En revanche, chaque compagnie reste responsable de sa gestion commerciale et opérationnelle. KLM aura un conseil de surveillance de neuf membres et un directoire de cinq membres, Air France aura un représentant de KLM dans son comité exécutif. Les marchés financiers s'inquiètent de l'efficacité opérationnelle d'un tel montage.

ACCORD AVEC ALITALIA

Des craintes ont également été exprimées devant le niveau ambitieux de synergies que la nouvelle entité veut dégager : de l'ordre de 385 à 495 millions d'euros d'ici à cinq ans. Des économies qui proviendraient, pour environ 40 %, de la hausse du chiffre d'affaires programmée. Le reste des synergies serait le résultat de réductions de coûts générées essentiellement par des économies d'échelle (mise en commun d'achats de pièces détachées ou de carburant, services de restauration communs...). Les autres économies devraient venir de la suppression des doublons entre les deux compagnies, (centres d'appel et de réservation, systèmes informatiques, destinations communes des vols long-courrier, maintenance...).

Le processus de mise en place du rapprochement des deux compagnies devrait être terminé au printemps 2004. A cette date, Alitalia pourrait s'être rapproché au nouveau tandem selon l'accord tripartite annoncé mardi. L'alliance Skyteam autour d'Air France et de Delta s'est elle enrichie. Outre KLM, elle va accueillir deux nouveaux partenaires américains, Continental Airlines et Northwest.

François Bostnavaron