

Air France-KLM

Introduction : Air-France-KLM sont deux compagnies aériennes respectivement française et néerlandaise qui ont fusionné en septembre 2003.

Plusieurs facteurs ont poussé Air France et KLM à fusionner :

- La concurrence des compagnies aériennes « low cost »
- Les événements tragiques du 11 septembre 2001
- La hausse constante du prix du baril de pétrole.

Cette fusion avait pour but de combiner l'ensemble des atouts et des savoir-faire respectifs dans le but de créer une synergie.

Dans un premier temps, nous allons présenter les deux « protagonistes » de la fusion à savoir Air France et KLM. Dans un second temps, nous allons aborder les raisons qui ont motivé les deux entités à fusionner. Enfin, nous verrons le cadre juridique dans lequel s'est conclue cette fusion.

I) **Présentation des deux acteurs**

A) **Air France**

Air France a été fondée en 1933. En 1997, elle fusionna avec la société Air Inter. En 1999, elle ouvre son capital et s'introduit en bourse. En juin 2000, Air France devient avec Korean air et Aéromexico les compagnies fondatrices de l'alliance SKYTEAM.

Les principales activités d'Air France sont le transport de passagers, le cargo et la maintenance d'aéronefs.

Air France compte près de 250 destinations localisées en Europe, Asie, Afrique, Amérique du Nord/Sud, au Moyen-Orient et en Océanie.

B) **KLM**

KLM (Koninklijke Luchtvaart Maatschappij¹) a été fondée en 1919. Elle exerce les mêmes fonctions qu'Air France à savoir : le transport de passagers, le transport de fret et la maintenance des aéronefs.

KLM est la quatrième compagnie européenne derrière British Airways, Air France et Lufthansa.

1 Compagnie d'avion royale en neerlandais

Ainsi, Air France-KLM est devenue la première compagnie européenne avec « plus de 71,4 millions de passagers et a réalisé un bénéfice de 20,99 milliards d'euros au titre de l'année 2009-2010 »²

II) Les raisons de la fusion

- Une forte complémentarité

Air France est très présente dans la zone Europe du sud (Italie, Espagne, Portugal) tandis que KLM l'est en Europe du nord et de l'Est (Scandinavie, Allemagne...).

- Un enjeu stratégique concernant leurs partenariats respectifs

La fusion avec KLM a permis à Air France d'étendre son réseau SKYTEAM. Air France est en quelque sorte le « porte flambeau » de SKYTEAM. Ce réseau est composé de Delta Airlines, d'Aéromexico, d'Aéroflot (compagnie russe)... KLM avait auparavant conclu un accord commercial stratégique avec Air Europa, et Kenya Airlines. L'entrée de KLM chez SKYTEAM a permis à Air France de pénétrer les zones géographiques de KLM grâce aux « codes sharing »³. L'enjeu de cette alliance est d'attirer un maximum de passagers. Ainsi, SKYTEAM offre plus de 13 133 vols quotidiens vers 898 destinations dans 169 pays.

- Importance des hubs⁴

Les aéroports de Roissy Charles de Gaulle et d'Amsterdam Schipol sont de véritables plaques tournantes du trafic aérien européen.

Air France et KLM contrôlent ensemble deux des quatre grands aéroports européens. Air France-KLM offre désormais 29000 correspondances hebdomadaires en moins de deux heures.

III) Le cadre juridique de la fusion

A) Le droit de trafic aérien intra-européen

2 Source : Air France <http://www.airfranceklm-finance.com/groupe-air-france-klm.html>

3 Source Wikipedia : http://fr.wikipedia.org/wiki/Partage_de_code . C'est une pratique commerciale utilisée par les compagnies aériennes pour opérer afin de partager des vols.

4 Source Wikipedia : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Hub>. Ce sont des aéroports choisis par des compagnies aériennes afin d'effectuer une bonne partie de leurs vols et y assurer des correspondances et les transferts de bagages. C'est un moyen de gagner en efficacité et en qualité de service.

La fusion Air France-KLM a été rendue possible grâce au règlement européen : Règlement (CE) n° 551/2004 du Parlement européen et du Conseil du 10 mars 2004 relatif à l'organisation et à l'utilisation de l'espace aérien dans le ciel unique européen dont l'objectif est de mettre un terme à la parcellisation de l'espace aérien de l'union-européenne.

Avant les années 90, il y avait un protectionnisme des Etat. Ainsi, lorsque deux compagnies fusionnent, elles abandonnent leur nationalité pour ne former qu'une seule et même entité. Désormais, au lieu d'avoir plusieurs compagnies nationales contrôlées par les Etats, on a des compagnies privées et internationales

B) Le droit de trafic aérien extra-européen

Les ministres européens du transport des 27 ont signé à l'unanimité l'accord « open sky » ou « ciel ouvert » en mars 2007. Cet accord est rentré en vigueur à partir du 31 mars 2008. Ainsi, depuis mars 2008, les compagnies aériennes européennes peuvent rejoindre chaque ville de l'UE et des villes Etats-Unis. Ainsi, un vol Bruxelles-New-York opéré par Air France est possible alors qu'avant, le trafic des Etats membres de l'UE et les Etats-Unis était principalement régulé par des accords bilatéraux. Pour que cet accord se fasse, la commission européenne, mandaté par le conseil européen qui a négocié avec l'administration américaine près de quatre ans.

Selon l'ancien commissionnaire européen au transport de l'époque, Jacques BARROT, l'accord pouvait générer « *jusqu'à 12 milliards d'euros de retombées économiques et créer jusqu'à 80000 emplois* »⁵

Le problème est que cet accord est déséquilibré dans la mesure où :

- La législation américaine interdit toute prise de participation étrangère supérieure à 25% des droits de votes dans ses compagnies alors que ces dernières peuvent prendre jusqu'à 49% d'un opérateur européen. C'est pour cela que l'UE a contre-attaqué puisqu'elle se réserve la possibilité de limiter les investissements américains au sein des compagnies européennes en 2010.
- Les compagnies américaines peuvent desservir plusieurs destinations européennes lors d'un même vol sans que les compagnies européennes puissent faire de même aux Etats-Unis. Ainsi, un vol Paris-New-York-San Francisco ne peut pas se faire.

Conclusion : Air France-KLM, une fusion réussie ?

La fusion Air France-KLM a su profiter de la complémentarité des deux groupes. Lors de leur fusion, Jean-Cyril Spinetta et Leo Van Wijk qui sont respectivement les PDG d'Air France et KLM avaient une formule : « Un groupe, deux compagnies ». Les deux PDG se sont en

⁵ Source ifeeinfo :

<http://ifeeinfo.canalblog.com/archives/2007/03/23/4409384.html>

SStéphin SRITHARAN
Iliya YAZAROV

quelques sortes inspirés de la fusion Renault-Nissan dans la mesure où Air France et KLM ont chacun choisi un comité de management composé de quatre français et de quatre néerlandais. Les deux PDG ont misé pleinement sur la formation interculturelle. Pour cette occasion, deux cabinets de conseils français et néerlandais ont été sollicités pour inculquer la particularité des deux nationalités : l'importance de l'ordre et de la hiérarchie des français et le pragmatisme et la recherche de consensus des néerlandais.

Cette méthode de management a porté ses fruits dans la mesure où aujourd'hui « *Entre 2005 et 2008, le chiffre d'affaires du nouvel ensemble a bondi de 30%, à 23,5 milliards d'euros, et ses profits ont été multipliés par trois (891 millions d'euros). Sans aucune suppression d'emplois.* »⁶

De plus, la première phase de rapprochement qui a duré de 2005 à 2008, s'est soldée par une « *croissance de 80% de la valeur de l'action et la multiplication par 10 du dividende versé aux actionnaires* »⁷

Le 20 mai 2009, Le groupe AIR France-KLM et DELTA AIR LINES ont signé le 20 mai 2009 un accord de « joint venture » portant sur l'exploitation en commun ainsi que sur le partage des recettes et des coûts de leurs liaisons transatlantiques. Le 5 juillet 2010, c'était au tour d'Alitalia, principale compagnie italienne, de rejoindre cette joint venture. Cette entrée de la compagnie italienne a permis au groupe Air France-KLM d'avoir accès au marché italien, et d'avoir un nouveau hub, celui de Rome-Fiumicino.

6 Source Capital : <http://www.capital.fr/carriere-management/dossiers/pourquoi-la-fusion-air-france-klm-est-exemplaire-193724>

7 Source Tourmag : http://www.tourmag.com/Open-sky-Air-France-KLM-se-sent-pousser-des-ailes-_a19974.html