

## Global Joint Venture

L'accord de ciel ouvert, entré en vigueur entre l'Europe et les Etats-Unis le 1<sup>er</sup> avril 2008, a été le catalyseur d'un mouvement de regroupement au sein des trois alliances mondiales. L'étape réglementaire de ce regroupement a été franchie quand les demandes d'immunité anti-trust (ATI) ont été accordées à six compagnies de Sky Team (Air France, KLM, Delta, Northwest, Alitalia et CSA) et à trois compagnies de Star Alliance (Lufthansa, United Airlines et Air Canada) sur le marché de l'Atlantique Nord. La deuxième étape est en cours de réalisation et devrait aboutir à des joint-ventures entre les compagnies, membres des alliances bénéficiant de cette immunité. C'est un pas de plus vers la consolidation du secteur qui est franchi bien qu'il se limite pour l'instant aux liaisons transatlantiques mais il permet de contourner les barrières réglementaires faisant obstacle au rapprochement de compagnies européennes et américaines. Le rôle des joint-ventures va ainsi se révéler de plus en plus stratégique et c'est pourquoi il est important de bien comprendre les enjeux qui y sont attachés.

### Définition

L'expression « Joint Venture » est un terme anglais pour désigner « une association d'entreprises ayant pour objet la réalisation d'un projet commun <sup>1</sup> ». Cette expression se traduit en français par entreprise commune ou co-entreprise mais « ne désigne aucune structure juridique précise » dans notre droit national.

On peut distinguer deux types de joint-ventures :

- les joint-ventures contractuelles que l'on peut traduire par « accords durables de coopération <sup>2</sup> ». Elles reposent sur des « conventions ayant pour objet de permettre à deux ou plusieurs sociétés d'unir leurs efforts, sur un pied d'égalité, dans certains secteurs de leur activité <sup>3</sup> », sans créer de filiale commune. C'est la forme que doit prendre la joint-venture en cours de négociation entre Air France - KLM et Delta - Northwest sur le marché transatlantique.
- les joint-ventures capitalistiques qui reposent sur une filiale commune détenue conjointement par deux ou plusieurs sociétés. C'est la forme que devait prendre l'accord entre Air France - KLM et China Southern dans le fret aérien mais la négociation est pour l'instant suspendue. La création d'une filiale commune dotée d'une personnalité juridique est souvent la conséquence d'exigences réglementaires permettant l'association de la compagnie étrangère avec une compagnie nationale ; elle est aussi la condition nécessaire pour obtenir une licence de transporteur et des droits de trafic, comme c'est le cas avec la Chine. Les joint-ventures capitalistiques sont cependant beaucoup moins nombreuses dans le transport aérien que les premières ; la joint-venture de vente du cargo aux Etats-Unis constituée entre Air France, Korean et Delta (qui a annoncé son intention de la quitter) en est un des rares exemples.

<sup>1</sup> Définition de l'INSEE

<sup>2</sup> Lamy Sociétés commerciales 2008, §1786

<sup>3</sup> Philippe Merle, Sociétés commerciales, §638

Les joint-ventures contractuelles représentent donc l'essentiel de celles que l'on rencontre dans le transport aérien. L'expression recouvre des réalités très différentes et laisse une très grande liberté aux parties contractantes qui repose sur l'article 1134 du Code Civil « Les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites » sous réserve du respect des dispositions impératives issues du droit de la concurrence notamment. Elles résultent d'une volonté commune des parties et font l'objet d'une négociation au cas par cas pour s'adapter aux réalités d'une ligne ou d'un marché.

Ainsi les compagnies sont amenées à développer, au sein des alliances mais pas exclusivement, différents niveaux de coopération avec des partenaires de bout de ligne. Le premier niveau est constitué par la mise à disposition de salons pour les passagers, par de l'assistance en escale ou encore par des accords commerciaux de partages de code. S'agissant de ces derniers, il en existe de deux types : « les blocs sièges » (chaque compagnie commercialise sous son numéro de vol la partie d'inventaire qui lui a été attribuée) et les « free flow » (chaque compagnie commercialise sous son numéro de vol la totalité des capacités produites par les deux compagnies). Air France a pour principe d'essayer de négocier une joint-venture, chaque fois que le partenaire manifeste la volonté de passer d'un accord de « blocs sièges » à un accord de « free flow ».

## Objectif

**L'intérêt de la joint-venture réside dans la mise en commun de moyens avec pour objectif principal de réaliser et de partager des profits plus importants que si les deux compagnies avaient poursuivi leur exploitation de manière séparée.** Cela permet à une compagnie comme Air France de bénéficier des coûts plus faibles de son partenaire qui profite en retour de nos recettes plus élevées. Les synergies de coûts, par la rationalisation des capacités notamment, et les synergies de recettes, par l'augmentation de l'offre commerciale notamment, permettent d'avoir une économie globale des lignes concernées plus profitables pour les deux partenaires.

## Structure des joint-ventures

Les conventions « stipulant les règles fondamentales du partenariat, les objectifs, les moyens à mettre en œuvre et la durée de la collaboration sont la base d'une joint-venture ». Deux conventions en forment l'ossature : la convention qui fixe les règles de gouvernance entre les parties et la convention comptable et financière.

La première traite du mode de gouvernance et définit avec précision l'organisation du travail en commun. Elle prévoit la manière dont les décisions sont prises à propos du réseau (fréquences, capacités, horaires), de la politique commerciale ou de la gestion de la recette. Le consensus est la règle pour les décisions les plus importantes avec si nécessaire un droit de veto pour les deux parties dans les autres cas de figure. On y trouve également des clauses de sauvegarde, des procédures d'arbitrage en cas de désaccord important et des procédures de sortie pour chacun des partenaires.

La seconde convention traite des volets comptables et financiers et répond à la question du partage des profits. Le principe consiste à mettre en commun les recettes et les coûts d'une ligne ou d'un marché et de partager ensuite les profits. C'est donc une véritable comptabilité propre à la joint-venture qui se met en place. Les recettes sont en général comptabilisées à leurs valeurs réelles y compris la contribution des correspondances, le principe valant également pour les coûts. Dans la réalité, la problématique des coûts est bien plus complexe à traiter que celle des recettes. En effet, quand des écarts trop importants sont constatés ou par souci de simplification, des mécanismes financiers corrigent certains postes de coûts. Dans le cas de la joint-venture Air France / Delta par exemple, les deux flottes ayant des moyennes d'âge très différentes et les règles d'amortissement n'étant pas les mêmes, les coûts avions ont été standardisés ce qui profite à Air France car ses coûts réels sont plus faibles que ceux mis dans la joint-venture. A contrario, le carburant est décompté à sa valeur hors couverture alors que les coûts réels sont plus élevés pour Air France en raison de ses couvertures. S'agissant du coût des fonctions support, il a été décidé qu'il était exclu du résultat de la JV. Le réglage de ces indicateurs financiers fait donc l'objet d'une négociation très détaillée entre les compagnies. A la date anniversaire de la joint-venture, les partenaires s'assurent que les profits ont été équitablement répartis ; si ce n'est pas le cas, une compensation financière est organisée de l'une vers l'autre.

<sup>4</sup> Définition Air France Corporate



## Périmètre

Le périmètre couvert par les joint-ventures peut avoir trois tailles différentes :

- Les joint-ventures de ligne : L'accord entre Air France et CSA se limite aux liaisons entre Paris et Prague.
- Les joint-ventures de marché : La joint-venture entre Air France et Alitalia sur les lignes Paris - Milan (Malpensa et Linate) et Paris - Rome va être étendue à l'ensemble des routes France - Italie. C'est un des volets de l'accord de partenariat stratégique qui se met en place entre les deux compagnies depuis la prise de participation de 25 % d'Air France dans le capital de la CAI. Il est d'ailleurs intéressant de noter que grâce à la joint-venture historique entre Air France et Alitalia, les lignes concernées sont restées profitables alors que ce n'est plus le cas pour les liaisons entre la France et l'Allemagne ou la France et l'Espagne.
- Les joint-ventures intercontinentaux : La joint-venture entre Air France et Delta, qui a débuté le 1<sup>er</sup> avril 2008, a inclus dans son périmètre toutes les liaisons (point à point ou correspondances) empruntant les vols reliant les hubs des deux compagnies ainsi que les vols reliant Londres Heathrow et les Etats-Unis. La joint-venture entre KLM et Northwest, qui a démarré il y a bientôt dix ans, est organisée selon les mêmes principes.

### Cas particulier de la joint-venture entre Air France, KLM, Delta et Northwest.

L'intégration des deux joint-ventures existantes, celle d'Air France et de Delta et celle de KLM et de Northwest, en une seule constitue l'enjeu de la négociation en cours avec les américains sachant que l'accord d'ATI a fixé au mois de novembre 2009 la date limite pour la mise en oeuvre de la joint-venture à 4. Les grands principes seront arrêtés définitivement au mois de mai ; ils s'inspirent très largement de ceux déjà adoptés entre Air France et Delta en octobre 2007.

Le périmètre principal de la joint-venture va inclure tout itinéraire vendu avec un tronçon non-stop entre un espace formé par l'Europe et le Bassin méditerranéen d'une part (dans un rayon de 3 800 km autour de CDG et AMS) et un espace formé par les Etats-Unis, le Canada et le Mexique d'autre part y compris les correspondances de chaque côté de ce tronçon.

Un deuxième périmètre a été défini pour assurer une coordination entre les quatre compagnies sur les vols reliant les Etats-Unis à l'Afrique / Moyen Orient et les vols reliant l'Europe à l'Amérique du Sud.

Il faut bien comprendre que cette joint-venture que l'on peut qualifier de globale, par la taille du marché qu'elle englobe, a les mêmes conséquences qu'une fusion qui est certes limitée à une zone géographique déterminée mais qui représente 25 % des flux Europe / Etats-Unis et pour Air France 25 % de son chiffre d'affaires passage. Dans la pratique, cela revient à remplacer les quatre compagnies par une seule, ce qui par certains aspects opérationnels va plus loin encore que le rapprochement entre Air France et KLM, selon un concept connu sous le nom de « metal neutrality ». L'appartenance de l'avion (= « metal ») sur lequel le vol est réalisé n'a plus d'importance puisque les partenaires sont convenus de mettre en commun leurs moyens et de partager leurs coûts et leurs recettes.

L'enjeu stratégique est donc considérable puisque le destin d'Air France se lie à celui de ses partenaires pour un quart de son économie. Plusieurs points font l'objet d'une vigilance particulière et notamment la photographie de départ qui détermine la répartition des profits et les développements ultérieurs. Cette photographie sera prise à la saison IATA 2008-09 et devrait aboutir à une répartition proche de 50 / 50 mesurée en ESKO (avions passagers plus soutes mais hors avions cargo) en prenant en compte du côté européen Air France, KLM et Alitalia, pour le compte de laquelle Air France négocie, et du côté américain Delta et Northwest. Dans un second temps, les trois compagnies européennes se partageront entre elles les 50 % de la joint-venture selon des modalités qui n'ont pas encore été arrêtées.

Cette joint-venture présente-t-elle des risques pour la compagnie ou pour ses pilotes ?

Une analyse objective montre que pour Air France les avantages l'emportent très largement sur les risques, surtout en période de récession économique. Au moment où toutes les compagnies réajustent à la baisse leurs programmes de vols, cette joint-venture va permettre de rationaliser le réseau et d'augmenter l'offre au départ de nombreux pays d'Europe tout en réduisant les coûts. Le principe d'un seul transporteur sur chaque route (Air France sur CDG – JFK et Delta sur CDG – Cincinnati par exemple), à l'exception des liaisons hubs à hubs, est plus efficace sur le plan économique même s'il a un impact sur les



recettes. Sur le plan commercial, c'est l'assurance pour Air France de gagner en notoriété aux Etats-Unis puisque son logo sera associé à celui de Delta ; c'est aussi l'opportunité de synergies de coûts importantes en regroupant les forces de vente, même si dans l'immédiat Air France va conserver une certaine autonomie dans ce domaine aux Etats-Unis. De même les équipes de « pricing » des compagnies ont vocation un jour à fusionner pour aboutir à une équipe unique dans chaque continent.

Le vrai risque est de nature financière par les reversements que la compagnie pourrait être conduite à faire pour rééquilibrer les profits entre partenaires. Il a été prévu des clauses de sauvegarde pour limiter ce risque. On pourrait signaler également parmi les autres risques la perte d'autonomie de la compagnie s'agissant des décisions relatives à son programme car l'unanimité est la règle entre partenaires ; il faut ajouter néanmoins que cette règle vaut également pour les autres. A signaler aussi les différences de produits (confort, prestations, absence de classe première) entre Air France et Delta mais les enquêtes d'opinions auprès des passagers (Skyteam ou GAP) montrent que la perception du produit Air France est considérablement pénalisée par la plate-forme de CDG (police, contact, accueil, bus).

Pour les pilotes, la réponse à la question est plus nuancée et va imposer qu'un certain nombre de précautions soient prises. Le risque principal serait de favoriser la croissance d'une compagnie aux dépens d'une autre sur des considérations exclusivement financières (celle qui a les coûts les plus faibles ou les conditions d'exploitation les plus adaptées) selon une conception américaine qui voudrait que le développement soit réservé au plus rentable. Ce serait une forme d'externalisation de l'activité avec à la clé des pertes d'emplois. Si Air France a les coûts les plus élevés des quatre compagnies, elle a aussi les recettes les plus fortes. Il est donc très important que le développement soit partagé de manière équitable entre les partenaires et c'est un des points sur lequel le SNPL Air France Alpa doit être particulièrement vigilant en s'assurant de la compatibilité de la joint-venture avec les accords de périmètre. En parallèle, une négociation conduite en binôme avec VNV (le syndicat des pilotes de KLM) a débuté et devrait aboutir à la signature d'accords avec Delta Alpa (le syndicat des pilotes de Delta) pour protéger les emplois de chaque groupe de pilotes, pour surveiller le partage de l'activité et pour mettre en place des indicateurs de suivi et de contrôle transparents.

Il n'en demeure pas moins que le développement d'Air France en moyens propres (le jour où la croissance de l'économie reprendra) sera plus faible sur les marchés concernés mais cette affirmation vaut également pour les autres partenaires.

Il faut s'attendre par ailleurs à des modifications de la structure de notre réseau long-courrier et moyen-courrier.

- Sur long-courrier, ce phénomène a déjà été constaté sur le continent africain après le rapprochement avec la compagnie hollandaise, puisque l'Afrique de l'Ouest a été dévolue à Air France et l'Afrique de l'Est à KLM. Il est donc probable qu'il y aura une spécialisation accrue des transporteurs par lignes et par destinations.
- Sur moyen-courrier, il est plus difficile de se prononcer sur les bénéfices attendus de la joint-venture. Certaines lignes d'apport verront leur trafic augmenter et donc leur rentabilité s'améliorer pour les destinations qui ne sont pas desservies en direct des Etats-Unis ; a contrario pour celles bénéficiant de vols directs, il y aura moins de passagers en correspondance sur nos lignes moyen-courrier.

En conclusion, ces joint-ventures globales vont contribuer indiscutablement à la consolidation du secteur qui est une des conditions nécessaires pour que les compagnies aériennes atteignent un niveau de rentabilité équivalent à celui d'autres secteurs. Il ne s'agit pas ici de s'opposer à la mise en oeuvre de telles joint-ventures ; en revanche il y a lieu de prendre un certain nombre de garanties visant non seulement à ce qu'il n'y ait pas d'effets négatifs pour notre profession mais surtout à ce que nous y trouvions, comme l'entreprise, notre part de bénéfices. Ces objectifs seront atteints par une double négociation, la première qui sera conduite avec la Compagnie et la deuxième qui sera conduite avec Delta Alpa.

Vous pouvez recevoir cette lettre sur votre boîte e-mail en m'adressant un message à [bp.admpnt@wanadoo.fr](mailto:bp.admpnt@wanadoo.fr)

