

## La nouvelle organisation du Holding Air France KLM

Depuis la prise de contrôle de KLM par Air France, plusieurs expériences en cours comme la création de la Joint Cargo Team ou encore le regroupement des forces commerciales dans les escales ont permis de mesurer concrètement les nombreux avantages liés à une intégration plus poussée des deux compagnies et les difficultés qu'il y a lieu d'éviter à cette occasion. Ainsi au terme de ses trois premières années, une nouvelle organisation du Holding se met en place guidée par la recherche d'une meilleure efficacité économique et d'une plus grande réactivité.

Huit activités, présentant par leur nature stratégique un potentiel de synergies importantes pour le Holding, ont vocation à s'intégrer plus étroitement. C'est le cas de l'Economie, des Finances et de l'Investissement – du Réseau, du Revenu Management et du Marketing – du Commercial International – du Commercial France – du Cargo (stratégie et commercial) – de la Maintenance (stratégie et commercial) – de la Flotte et des Achats – et de la Stratégie informatique.

Un dirigeant unique pour chacune de ces activités est désigné au niveau du Holding ; il conservera son poste dans la compagnie à laquelle il appartient mais aura également autorité sur son homologue dans l'autre compagnie.

Ainsi pour animer la stratégie de double marque Air France et KLM, reposant sur deux hubs puissants et coordonnés Roissy et Schipol, il paraît logique de nommer un seul responsable des fonctions Programme et Revenu management qui supervise les deux compagnies.

Dans le domaine des Achats où les synergies ont été plus faibles que prévu en raison de différences d'organisation importantes (très centralisée à Air France et décentralisée à KLM) une coordination plus forte doit permettre de réaliser des économies substantielles.

Les huit responsables de ces activités siègeront dans une nouvelle instance, le Comité exécutif groupe qui se substitue au « Strategic Management Committee ». Présidé par Jean-Cyril Spinetta, le Comité sera composé de treize membres, dont Pierre-Henri Gourgeon, actuel directeur général délégué d'Air France, Peter Hartman nouveau directeur général de KLM en remplacement de Léo Van Wick qui siègera en tant que dirigeant responsable de la Stratégie informatique. Sept membres du Comité viendront d'Air France et six de KLM, un savant dosage entre français et néerlandais pour respecter les termes de l'accord de 2003 sur le partage équitable des responsabilités exécutives.

A contrario, les activités qui n'ont pas vocation à s'intégrer davantage et qui vont demeurer propres à chaque compagnie ne seront pas représentées au niveau du Comité exécutif groupe. C'est le cas des fonctions opérationnelles et logistiques

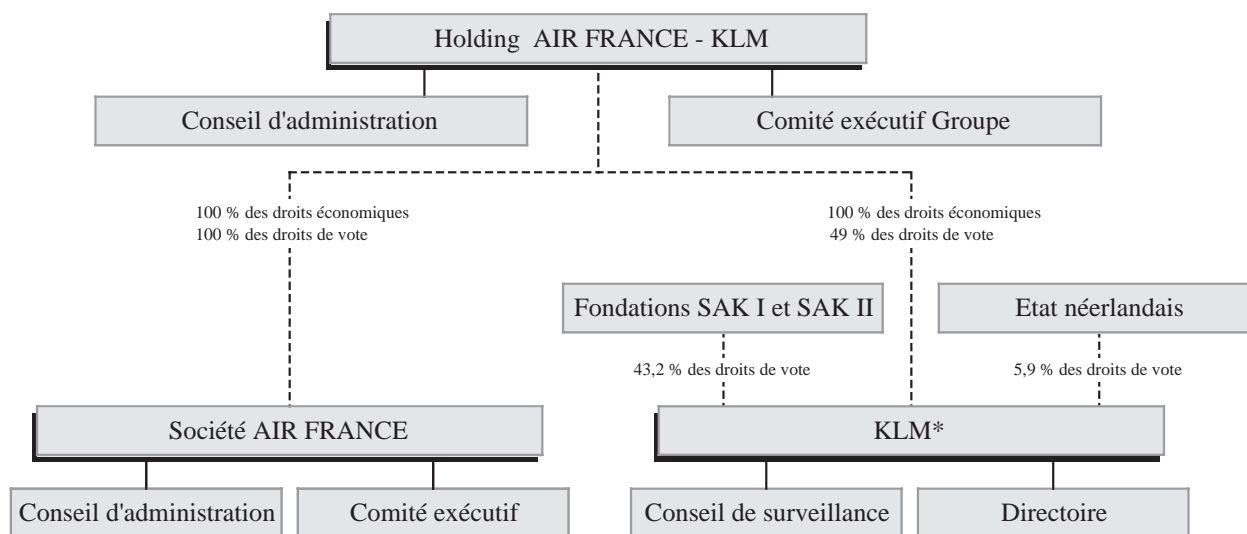
c'est-à-dire des opérations aériennes, de l'exploitation sol, de la maintenance en ligne et de l'entretien des avions, des ressources humaines et du centre de contrôle des opérations.

Concernant l'intégration renforcée des fonctions exécutives centrales, il faut souligner qu'elle constitue une étape aussi importante que la précédente mais elle ne présente pas moins de risques.

- Léo Van Wijk quitte le Directoire de KLM et c'est un facteur d'incertitude ; son rôle a été déterminant dans le processus de rapprochement des deux compagnies en particulier par la qualité de la relation qu'il a nouée avec Jean-Cyril Spinetta.
- La création de la Joint Cargo Team (JCT) a mis en évidence l'importance des ressources humaines dans le processus de rapprochement. Les collaborateurs d'Air France Cargo ont ressenti une forme de frustration en voyant que la direction de la JCT avait été confiée au patron de KLM Cargo et ils éprouvent encore des difficultés réelles à communiquer avec leurs homologues néerlandais en raison

d'une moins bonne maîtrise de la langue anglaise. Cette deuxième étape de la consolidation d'Air France et de KLM fera sans aucun doute apparaître de nouvelles difficultés inhérentes aux ressources humaines en raison des différences géographiques, culturelles et méthodologiques des deux entreprises.

- Sur le plan de l'organisation, le véritable organe de pouvoir et de décision stratégique se déplace au niveau du Holding ce qui va sans aucun doute affaiblir les rôles respectifs du Comité exécutif d'Air France et du Directoire de KLM. Or, aucune des directions opérationnelles d'Air France (33 000 PN et PS) et de KLM ne sera représentée au Comité exécutif groupe. Cet éloignement entre le centre névralgique du Holding et ses fonctions opérationnelles et donc son métier de base celui de transporteur aérien peut rendre plus compliquée la gouvernance du Holding. Face à cette problématique, le management organisera plusieurs fois par an des réunions élargies au comité exécutif des deux compagnies.



\* Intérêts minoritaires : 1,9 % des droits de vote

Parmi les autres changements à signaler en mai 2007, la nomination par Air France, au Conseil de surveillance de KLM, de cinq des neuf membres qui y siègeront contre quatre actuellement.

Les fondations SAK I et SAK II ont été mises en place en 2004 pour protéger les droits de trafic de KLM qui sont des droits nationaux obtenus dans le cadre des accords bilatéraux signés entre le gouvernement néerlandais et les autres Etats et qui

pourraient être remis en cause depuis que cette compagnie est détenue par un groupe français. L'accord Union Européenne - Etats-Unis a levé définitivement ce risque juridique mais ce n'est pas le cas avec les autres Etats hors de l'Union Européenne. C'est pourquoi ces deux fondations vont subsister au-delà de mai 2007, bien que les accords permettent de les faire disparaître dès maintenant.



## Accord de ciel ouvert entre l'Union Européenne et les Etats-Unis : conséquences pour le Groupe Air France KLM et impact sur le mouvement de consolidation

L'accord de ciel ouvert signé entre l'Union Européenne et les Etats-Unis peut être qualifié d'historique parce qu'il ouvre incontestablement une ère nouvelle dans les relations aériennes transatlantiques. Concrètement il est intéressant d'observer les opportunités nouvelles qui vont être offertes au Groupe Air France KLM.

Première réflexion : cet accord, comme je l'ai dit, lève définitivement l'incertitude juridique qui pesait sur les droits de trafic de KLM entre les Pays Bas et les Etats-Unis, depuis sa prise de contrôle par Air France. Cette question tout à fait essentielle pour le Groupe est maintenant réglée.

Deuxième réflexion : à partir du 31 mars 2008, les compagnies aériennes européennes et américaines seront autorisées à relier n'importe quelle ville européenne à n'importe quel aéroport américain. Cela signifie pour Air France et KLM l'accès au marché très lucratif des liaisons entre Londres et les Etats-Unis. Qualifiées de « golden route », ces liaisons transatlantiques concentrent plus de 35 % de tous les vols entre les Etats-Unis et l'Europe, représentent 20 % du chiffre d'affaires de British Airways et 60 % de son résultat opérationnel. L'idée serait d'utiliser nos alliés américains de Skyteam, qui ne sont pas encore présents à Heathrow, en leur cédant des créneaux horaires dont on a moins l'utilité au fur et à mesure de la montée en puissance de l'Eurostar. Ce faisant les profits dégagés pour les deux partenaires sur ces liaisons transatlantiques seraient bien plus importants que ceux tirés de liaisons européennes.

En étendant ce principe à l'échelle de l'Europe, cet accord permettra de proposer à notre clientèle des vols Air France ou KLM, réalisés par des avions de Delta ou de Northwest, au départ de toutes les villes européennes à destination des Etats-Unis en plus de ceux déjà exploités en propre au départ de nos bases nationales. L'offre commerciale du Groupe Air France KLM s'en trouvera considérablement renforcée pour un coût très faible. Naturellement il ne s'agit pas que ce développement se fasse au détriment

de Roissy ou de Schipol mais en répondant mieux aux demandes de nos clients, il consolidera nos positions et il augmentera notre capacité à prendre des parts de marché. Le programme de fidélisation Flying Blue est d'ailleurs au cœur de cette stratégie.

Troisième réflexion : cet accord crée un contexte plus favorable à une nouvelle demande d'immunité anti-trust pour Air France, KLM, Delta et Northwest qui les autoriserait à former un joint-venture commun aux quatre compagnies. Ce joint-venture est au demeurant absolument nécessaire, dans le cadre des opportunités développées au paragraphe précédent, pour coordonner les capacités et les réseaux, pour mettre en place une tarification commune et partager les coûts et les recettes. Delta et Northwest, qui luttent pour leur survie seront maintenant davantage incités à discuter de cet accord une fois leur restructuration terminée. Le Groupe Air France KLM ne manque pas d'ailleurs d'arguments pour les convaincre en particulier avec la mise à disposition de slots à Heathrow.

Quatrième réflexion : cet accord se substitue à tous les traités aériens bilatéraux entre les Etats de l'Union Européenne et les Etats-Unis. Il fait disparaître de facto les barrières nationales qui limitaient les compagnies européennes dans leur développement. Cela va plus loin encore puisqu'il remet en cause le concept même de nationalité des compagnies européennes. A la notion de transporteur aérien national se substitue celle de transporteur aérien communautaire et il ne faut pas douter que cette étape franchie en entraînera d'autres. A plus ou moins long terme, les traités bilatéraux qui protègent les transporteurs nationaux des Etats signataires seront remis en cause au profit du multilatéralisme des échanges et d'une plus grande ouverture des marchés. On peut tout à fait imaginer que des accords équivalents soient signés un jour avec des pays d'Asie comme c'est déjà le cas avec l'accord de ciel ouvert entre le Maroc et l'Union Européenne. Comme souvent les règles du commerce mondial



bousculent l'ordre établi par les Etats et l'on peut prédire sans grand risque de se tromper que le transport aérien va devenir progressivement un secteur industriel comme les autres où le libre-échange sera la règle du marché et où le nombre d'acteurs se sera considérablement réduit.

Cela me conduit à ma cinquième et dernière réflexion. Les promoteurs de l'accord affirment qu'il va permettre, en augmentant l'offre, une baisse des tarifs aériens et qu'il va accélérer le mouvement de consolidation du ciel européen. Il y a là une contradiction car si le nombre de compagnies diminue, la concurrence est moins soutenue et les prix finissent par remonter. Cependant, tout le monde s'accorde à dire que les compagnies européennes les plus fragiles ont tout à perdre d'une intensité concurrentielle plus forte et que privées de business modèle, elles doivent à tout prix se rapprocher d'un des trois grands groupes européens sous peine de disparaître. Pour le Groupe Air France KLM, l'enjeu est considérable car c'est l'occasion de devenir un acteur majeur et incontournable du transport aérien mondial. Ce secteur va se concentrer autour de quelques très grandes compagnies présentes sur tous les continents et capables de proposer à tous les clients à travers le monde, entreprises ou particuliers, une offre de transport pour aller de n'importe quel point du globe à un autre. Le profil de ces compagnies globales se dessine : « des compagnies de réseau dans un réseau de compagnies », selon les termes du Directeur Réseau et Marketing d'Air France. Aux alliances commerciales vont se substituer des alliances capitalistiques sous la forme de prise de participation ou de prise de contrôle, en raison de la chute progressive des barrières nationales.

Cependant cette évolution ne doit pas conduire le Groupe Air France KLM à des acquisitions précipitées. Les rapprochements à deux fonctionnent rarement de manière satisfaisante, les fusions à trois n'ont pour ainsi dire jamais réussi.

Ibéria et Air France KLM sont les numéros 1 et 2 du marché Europe - Amérique du Sud, c'est pourquoi il serait difficile de convaincre les autorités européennes de la pertinence d'un rapprochement entre les

deux compagnies. De surcroît, la décision doit être prise non seulement sur des considérations de complémentarité mais aussi de prix. Or, la consolidation aura pour conséquence une amélioration de la rentabilité des compagnies ce qui aiguise des appétits. L'arrivée de fonds d'investissement, aux capacités financières très importantes, dans un secteur sur lequel ils n'étaient jamais intervenus jusqu'à présent renforce la spéculation et rend toute opération extrêmement coûteuse.

La problématique pour Alitalia est plus complexe. Le Groupe détient déjà 2 % du capital de la compagnie italienne et l'accord de partage de code fonctionne bien au bénéfice des deux partenaires. Cependant, sa valeur de marché est très au-dessus de sa valeur comptable et les conditions posées par le gouvernement italien rendent difficile une réorganisation en profondeur du transporteur italien. Enfin, il faut rappeler que KLM a déjà payé un lourd tribut (environ 180 millions d'euros) pour se désengager d'Alitalia. En l'état actuel du dossier, il serait pour le moins hasardeux de se lancer dans une opération pareille.

En matière d'acquisitions, il faut rappeler une règle élémentaire, les rachats doivent se faire dans la mesure du possible en bas de cycle comme ce fut le cas de KLM par Air France (784 millions d'euros plus les dettes) ou de Swiss par Lufthansa et il faut éviter les hauts de cycle sous peine de ne jamais être en mesure de rentabiliser son investissement.

Mais dans ce domaine, rien n'est jamais figé. Les positions évoluent au jour le jour en fonction des différents acteurs et des conditions de marché et ce que j'affirme aujourd'hui peut-être contredit demain.

En conclusion, le Groupe Air France KLM se prépare à des initiatives stratégiques dans les années à venir pour participer au mouvement de consolidation du ciel européen et américain.

L'accord de ciel ouvert va offrir de grandes opportunités en la matière, mais il faudra être très vigilant sur les conditions de ces opérations.

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)

