



Air France /KLM



Claire
Thomas
Olivier
Kévin
Edilson

Birbès
Bisiaux
Chaussebourg
Journa
Tavares

Année Universitaire 2006-2007

SOMMAIRE

<u>AIR FRANCE /KLM.....</u>	<u>1</u>
<u>1 ANALYSE EXTERNE.....</u>	<u>5</u>
1.1 ANALYSE DE LA CONCURRENCE DE PORTER :.....	5
1.2 OPPORTUNITÉS.....	6
1.3 MENACES.....	8
1.4 LES FACTEURS CLEFS DE SUCCÈS.....	9
<u>2 ANALYSE INTERNE.....</u>	<u>10</u>
2.1 AIR FRANCE KLM EN QUELQUES CHIFFRES	10
2.2 AIR FRANCE-KLM AU NIVEAU OPÉRATIONNEL.....	11
2.3 AIR FRANCE-KLM AU NIVEAU ORGANISATIONNEL.....	13
2.4 LES COMPÉTENCES DISTINCTIVES D’AIR FRANCE-KLM.....	15
<u>3 LES PRÉCONISATIONS.....</u>	<u>17</u>
3.1 QUELQUES RECOMMANDATIONS PREALABLES :.....	17
3.2 DES FAIBLESSES A CORRIGER :.....	19
3.3 SAVOIR PROFITER DES OPPORTUNITES.....	20
<u>4 CONCLUSION.....</u>	<u>20</u>

INTRODUCTION

Air France est juridiquement née le 30 août 1933 suite au grand regroupement du transport aérien civil français. Sa croissance est alors impressionnante, puisque dès 1938, Air France dispose du troisième réseau mondial avec une flotte de plus de 100 appareils et de plus de 100 000 passagers transportés par an. En 1945, la société Air France est nationalisée et devient la propriété de l'Etat. Une étape qui ne l'empêchera pas de poursuivre son expansion en développant notamment un grand réseau international. L'entrée dans l'ère des avions à réaction et la réduction des temps de trajet permettra ensuite à Air France de démocratiser le transport aérien et de s'affirmer au premier rang des compagnies mondiales. Toujours à la pointe de l'innovation, Air France sera la première compagnie à s'équiper de Boeing 747 en 1970, puis lancera le premier vol commercial du Concorde en 1976. En 1990 les choses s'accroissent. Air France entre dans le capital d'UTA (Union des Transports Aériens), dont elle devient l'actionnaire majoritaire, et prend dans le même temps le contrôle d'Air Inter. C'est la naissance de l'un des plus grands groupes aériens mondiaux, le Groupe Air France. Il couvre tout le territoire domestique et toutes les grandes destinations internationales desservies à partir de la France. En 1998, la Compagnie Nationale Air France devient «Société Air France». Elle se fixe pour objectif «la croissance rentable», centrée notamment des plateformes de correspondances à Roissy, le plus grand hub fret d'Europe. Début 1999, Air France réussit son entrée en Bourse avec 2,4 millions d'actionnaires individuels. La compagnie poursuit ensuite son développement grâce à une politique d'alliances. En 2000, elle lance « SkyTeam » une alliance globale et puissante en partenariat avec d'autres compagnies aériennes internationales. Une nouvelle étape est franchie en 2004 suite à la fusion avec KLM qui a entraîné mécaniquement la privatisation d'Air France. Le groupe Air France-KLM est alors organisé autour d'une société holding détenant deux filiales aériennes. Cette organisation « un groupe, deux compagnies » se construit désormais autour des synergies que les complémentarités des deux sociétés ont révélées, avec pour objectif de rester le premier groupe aérien européen...

La contribution du transport aérien est essentielle à l'économie mondiale. Dans ce contexte économique très dynamique Air France KLM, transporteur aérien européen a la volonté de desservir le transport aérien international et ainsi de « quadriller la planète ».La vocation du groupe est en effet de proposer une offre globale et simplifiée aux passagers : le service rendu aux clients.

Leur segmentation stratégique repose sur le type de clientèle servie. Il peut être distingué 4 types de clients : les hommes d'affaires, les tours opérateurs et voyageurs, les touristes et le fret. Ainsi leurs DAS se dessinent en fonction du type de passagers :

- Les passagers résidant à l'étranger : dessertes mondiales des deux compagnies définies par un vaste ensemble articulé autour de deux hubs de Schiphol et de Roissy.
- Le réseau des moyens et longs courriers complémentaires au service de leurs clientèles :
 - Air France ayant une forte présence en Europe du Nord et dans son ancien empire colonial.
 - KLM ayant développé fortement son réseau en Europe du Nord et étant présent en Asie.
- Le groupe souhaite lancer sur le marché des moyens courriers international une compagnie Low Cost.

Ainsi le groupe a développé une puissance très grande de son offre, combinée au service des passagers les plus exigeants et on peut donc distinguer 4 types d'activités : l'activité de passage, la maintenance, le fret et les autres activités (catering et une compagnie Low Cost). Si globalement le regroupement semble une véritable réussite pour chacune des deux compagnies, il s'agit dans ce dossier de comprendre comment la compagnie aérienne française s'est adaptée à un environnement de plus en plus concurrentiel et notamment face aux compagnies Low Cost, tout ayant du faire face à des risques provenant d'une fusion des deux compagnies pour ne former qu'un seul et même groupe.

1 ANALYSE EXTERNE

1.1 Analyse de la concurrence de Porter :

Menaces de l'apparition de nouveaux entrants

-Nouvelles compagnies de Low-Cost comme Ryan AIR et Easy Jet
 -Compagnies aériennes issues du golfe persique (Fly Emirates)
 -Barrières à l'entrée forte car il est nécessaire de réaliser de gros investissements de départ

Menace faible

**Pouvoir de négociation
des fournisseurs**

**Intensité de la
concurrence**

**Pouvoir de négociation
des clients**

Kérosène
 -Peu de concurrence,
 -Prix dépendant du prix du baril

Constructeur d'avion
 (Airbus, Boeing)
 -Pouvoir de négociation assez fort car grosse compagnie

Restauration
 -Un partenaire SERVAIR

**Pas de risque d'intégration
aval**
**Opportunités d'intégration
amont et de partenariats**

-Taux de remplissage d'Air France KLM en 2006 : 80,6
 -Taux de remplissage du marché : 76%
 -Marché atomisé
 -Part de marché stable
 -Concurrence internationale
 -Fusions
 -Création d'alliance

Forte intensité concurrentielle

Clients finaux
 -Très nombreux
 -Clientèle variée et différente

Menace faible

-autre moyen de transport (train, bateaux, voiture)
 -nouveau mode de transport (fusée)

Menace faible

Menace de l'apparition de substitut

Le marché aérien mondial est en croissance de 5% alors que la part de marché d'AIR-France-KLM n'est t'en progressions que de 3%.

Le Marché aérien se décompose en plusieurs « alliances », ces alliances sont des regroupements de plusieurs compagnies aériennes. Elle sont au nombre de trois : Star alliance (air Canada, Lufthansa) qui représente 24% du marché et regroupe 18 compagnies, Sky Team dont Air France-KLM fait partie qui représente 18% du marché et regroupe 9 compagnies, et enfin One world (American Airlines et British Airways) qui représente 17% du marché et regroupe 8 compagnies. Ce sont des alliances en terme de découpage du marché mondial, les compagnies partenaire ont des sites Internet communs de réservation en ligne par exemple. Ce qui permet aux compagnies de donner aux clients les meilleurs prix possible pour les destinations qu'ils souhaitent. Ces alliances vont avoir à terme une importance capitale, la création de la star alliance remonte à 1997, ce qui est très récent. Cette évolution va certainement aboutir à des regroupements entre compagnie des différentes alliances. Il se peut que dans plusieurs années ou dans les années à venir nous assistions a un resserrement du marché et donc à une diminution du nombre de compagnies.

L'évolution de la société européenne, notamment avec la construction européenne et l'ouverture des frontières, il est devenu beaucoup plus facile de voyager à l'intérieur de l'union européenne (suppression des visas). Aujourd'hui une nouvelle clientèle apparaît sur le marché du transport aérien : les jeunes. Cette évolution a précipité l'apparition des Low-cost sur le marché européen sur les petits et les moyens courriers. Cette forte concurrence de ces nouveaux entrants sur le marché aérien européen fait de l'ombre a AIR France -KLM

1.2 Opportunités

1.2.1 L'accord de ciel ouvert entre l'Europe et les Etats-Unis prévu pour 2007

Actuellement, le trafic transatlantique est soumis à des accords bilatéraux entre les pays de deux continents, avec des clauses de nationalité qui empêchent, par exemple, Air France d'exploiter un Francfort-New York ou Lufthansa un Londres-Washington. L'ouverture du ciel au-dessus de l'Atlantique Nord est donc une opportunité décisive pour Air France-KLM, ce marché pesant annuellement environ 18 milliards d'euros. Le nouvel accord de ciel ouvert permettrait donc à n'importe quelle compagnie européenne de desservir les Etats-Unis à partir de n'importe quel aéroport européen. Cela devrait permettre à Air France-KLM de venir concurrencer British Airways et Virgin Atlantic à Londres-Heathrow, où ces dernières possèdent une rente de situation considérable étant donné que ce sont les deux seules compagnies à exploiter des liaisons entre Londres et les Etats-Unis. A elles deux, elles transportent ainsi plus du tiers des passagers européens vers les Etats-Unis. Cet « open sky » est l'occasion pour Air France-KLM de prendre un avantage décisif sur British Airways.

Notons qu'aux dernières nouvelles, le gouvernement américain a décidé de renoncer à autoriser les investisseurs étrangers à participer à la gestion des compagnies aériennes américaines dont ils sont actionnaires. Malgré cela, les négociateurs américains et européens poursuivent activement leurs discussions.

1.2.2 Un possible rachat d'Alitalia

Malgré ses énormes pertes, la compagnie italienne détient de réels atouts qui seraient profitables à Air France. En effet, le marché intérieur italien est très actif (48,4 millions de passagers sur les vols domestiques en 2004), la diaspora italienne est nombreuse dans le monde, et le trafic touristique est dynamique. Air France ne doit pas laisser British Airways, ou pire, Lufthansa s'emparer d'Alitalia sous peine de se retrouver marginalisée sur le marché italien.

1.2.3 Une différenciation possible au niveau de la sécurité

On sait que la différenciation majeure sur laquelle peut jouer une compagnie aérienne est le prix du billet. Or depuis la série d'accidents tragiques de 2005 et l'élaboration d'une « liste noire » qui s'en est suivie, l'aspect de la sécurité devient primordial pour l'image d'une compagnie. Air France-KLM jouit déjà d'une bonne image de ce point de vue, cependant, peut-être devrait-elle communiquer un peu plus en ce sens et ainsi essayer de récupérer des parts de marchés.

1.2.4 L'arrivée de l'A380 en 2008

Air France a commandé 10 Airbus A380, avec option pour 4 supplémentaires ce qui en fera la première compagnie européenne à utiliser cet avion. Initialement prévue en 2007, la première livraison se fera le 1er avril 2008, avec un an de retard. Les Airbus A380 d'Air France seront d'abord utilisés pour les trajets de l'Atlantique Nord, comme Paris-Montréal ou Paris-New York. Ensuite, l'avion assurera aussi des liaisons vers Pékin et Tokyo.

Les principaux atouts de ce nouvel appareil vont permettre à Air France-KLM de transporter jusqu'à 550 passagers sur 14450 kilomètres, et cela tout en réduisant sa consommation de kérosène par rapport aux appareils actuels. Il permettra aussi d'améliorer le confort des passagers ainsi que la sécurité, et réduira enfin les nuisances sonores et les rejets polluants.

1.2.5 Développement sur les marchés en forte croissance

Le trafic international du marché indien est appelé à croître de 8% par an sur les cinq ans à venir. Le marché intérieur indien devrait croître quant à lui de 15% par an. L'Europe de l'Est est également un nouvel enjeu. Bien que les flux de et vers ces pays restent faibles, le potentiel est très important. L'adhésion récente de pays de l'Europe de l'Est à l'Europe a levé les barrières réglementaires.

Air France poursuit également son développement sur les marchés à forte croissance d'Amérique Latine et d'Asie, ainsi que sur les destinations pétrolières. Face à la forte hausse du trafic enregistrée depuis plusieurs mois (rien que pour novembre, la demande a augmenté de 10,8% en Amérique du Sud, de 11,3% en Asie et de 11,1% pour le Moyen-Orient) le programme d'Air France s'affiche résolument en croissance. L'offre, exprimée en SKO (sièges kilomètres offerts), progresse de 25% vers l'Amérique latine, de 13% vers l'Asie et de 11% vers les destinations pétrolières. De plus, les prévisions laissent entendre que cette progression du trafic sur ces trois grandes destinations devrait être durable dans le temps.

Le groupe souhaite créer une compagnie touristique à bas prix. En effet, elle souhaite saisir les opportunités de croissance du marché de loisirs moyen-courriers. Celle-ci permettrait notamment de desservir les destinations vedettes des français comme le Maroc, la Tunisie et l'Espagne.

1.3 Menaces

1.3.1 Concurrence

Le marché du transport aérien est soumis à une forte concurrence qui oblige les différentes compagnies à mener une politique de bas prix, ce qui réduit dangereusement leurs marges, au point parfois de ne plus être une entreprise viable. Ce phénomène est particulièrement fort sur le marché domestique américain. Même chose sur le marché français où la surcapacité de l'offre entraîne une guerre des prix.

Outre la concurrence avec les deux autres « grands » (British Airways et Lufthansa), nous avons distingué trois menaces majeures pour Air France-KLM qui sont le TGV, les low cost et la nouvelle concurrence des compagnies américaines sur la liaison transatlantique Nord.

1.3.2 Le TGV:

La concurrence du TGV se fait exclusivement sur le marché domestique, ce qui concerne environ 15% du chiffre d'affaires d'Air France KLM. Cette concurrence s'intensifie avec notamment l'inauguration de la ligne méditerranéenne en juin 2001, qui d'après la direction d'Air France fait perdre à la compagnie sur cet axe 800 000 passagers par an, mais aussi avec l'ouverture en 2007, du TGV Est. Par ailleurs, la barre symbolique des trois heures marquant la frontière entre le TGV et l'avion semble avoir été dépassée et atteint désormais 4h15 à 4h30. Les prix plus faibles, le fait que les gares se trouvent généralement au centre ville, et l'absence de temps d'attente avant l'embarquement sont bien sûr les atouts principaux du TGV par rapport à l'avion. De plus, l'infrastructure du réseau ferré est en partie financée par les collectivités, tandis que le transport aérien autofinance 100% de ces coûts.

Le TGV est le principal rival national du transport aérien en France.

1.3.3 Les low cost

Les low cost ne sont pas des concurrents directs d'Air France-KLM. Ils sont, d'une part inexistants sur le marché long courrier, et occupent une place très faible sur le marché domestique français (seulement 1% du marché leur revient, contre 19% à Air France et 80% au TGV, Ryan Air n'est pas du tout présent). La concurrence se fait donc essentiellement sur le marché inter-Europe, ce qui concernerait 15 à 20% du chiffre d'affaires d'Air France-KLM.

La menace n'est pas nouvelle, mais progresse. Les dirigeants de Ryan Air ont prévu de dépasser le groupe franco-néerlandais en nombre de passagers transportés en Europe d'ici 2008 à 2012. Par ailleurs, certains aéroports veulent mettre en place des aérogares à services simplifiés, proposant des redevances moins élevées, qui seront particulièrement adaptés pour accueillir des compagnies low cost. L'aéroport de Marseille est en train d'en construire un notamment pour le compte de Ryan Air, qui a pour but de faire de cet aéroport un hub.

1.3.4 Nouvelle concurrence des compagnies américaines sur les liaisons transatlantiques

Les grandes compagnies américaines projettent de réorienter leur réseau à l'international à cause de l'existence d'une trop forte concurrence des transporteurs à bas coûts sur leur marché intérieur. Delta Air Lines, par exemple, a ouvert en avril 2006 dix nouvelles lignes vers l'Europe et fermé sa ligne " low-cost " au Etats-Unis.

1.3.5 Air France reste sensible à la hausse du prix du pétrole

Comme l'ensemble des compagnies aériennes, Air France-KLM peut craindre le maintien ou la hausse du prix du pétrole. Même si sa couverture et sa gestion des coûts lui donnent un peu de marge, un baril durablement cher aurait des conséquences négatives. Aujourd'hui, 84% de la consommation de carburant est couverte à un prix de 38\$ le baril, mais bientôt seul 61% sera couvert à un prix de 44\$. Pour 2008, c'est 34% de la consommation qui sera couverte à 47\$ le baril. A ce rythme, la facture de kérosène va croître de manière exponentielle et poussera la compagnie à de nouvelles économies ou à une hausse du prix des billets.

1.3.6 Menace des chocs externes et des catastrophes internationales

Là encore l'ensemble des compagnies aériennes est concerné. Le 11 septembre, le SRAS et la guerre en Irak ont donné une idée des conséquences que ces catastrophes peuvent avoir sur le transport aérien. Par exemple, le développement de la grippe aviaire constitue ainsi une menace non négligeable pour Air France-KLM. Pour l'illustrer, il suffit de constater que le cours de l'action du groupe avait perdu 4% en une semaine à la fin du mois d'octobre 2005, au moment de la découverte des premiers cas de la maladie en Europe. Air France-KLM a toutefois déjà montré sa capacité à surmonter ce genre d'événement puisqu'elle faisait partie des compagnies qui ont le mieux résisté au contexte international difficile depuis 5 ans.

1.4 Les facteurs clefs de succès

Avoir un taux de remplissage des avions supérieur à celui des concurrents afin d'amortir des charges fixes très importantes.

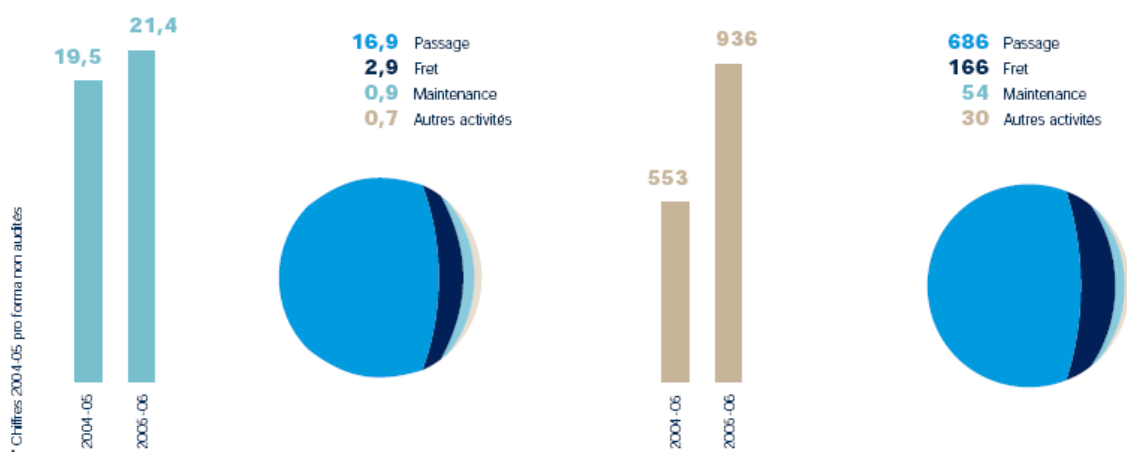
Développer un réseau de partenaires à travers le monde afin de bénéficier de synergies, de connaître les attentes des consommateurs dans un pays. (Système d'alliance)

Etre une grande entreprise pour faire face à la concurrence mondiale puisque le marché pertinent du transport aérien est le monde.

Fidéliser et satisfaire au mieux les clients en leur offrant un univers unique pour se différencier des concurrents dans un secteur où les produits sont très semblables.

2 ANALYSE INTERNE

2.1 Air France KLM en quelques chiffres



Chiffre d'affaires (en milliards d'euros)

Le chiffre d'affaires a augmenté de 1,9 milliard d'euros, (+ 10,2%), reflétant ainsi l'excellent niveau d'activité sur l'ensemble de l'année.

Répartition du chiffre d'affaires (en milliards d'euros)

Les activités passage, cargo et maintenance ont enregistré respectivement des progressions de 10,2%, 11,9% et 12,1% de leur chiffre d'affaires.

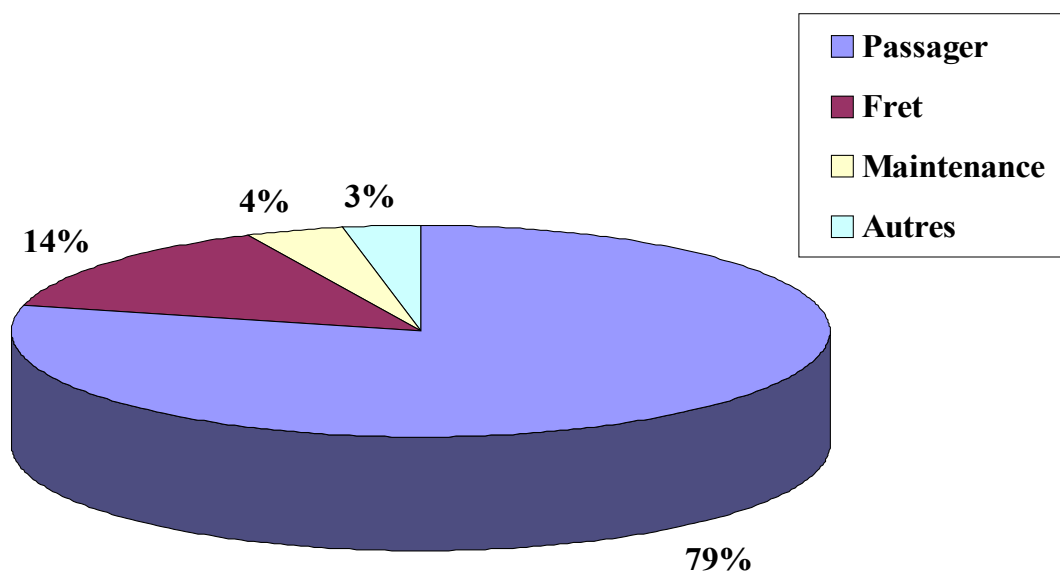
Résultat d'exploitation (en millions d'euros)

Le résultat d'exploitation a progressé de 69,3% à 936 millions d'euros malgré des dépenses de carburant qui ont augmenté de 870 millions à 3,59 milliards d'euros.

Répartition du résultat d'exploitation (en millions d'euros)

Chacune des activités a vu un renforcement de sa rentabilité avec une performance remarquable pour l'activité passage (+78,6%).

REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRE D'AIR France-KLM en 2006



2.2 Air France-KLM au niveau opérationnel

Les différentes DAS sont :

2.2.1 Activité passage

Grâce à son réseau de 247 destinations opéré à partir de deux hubs puissants, le groupe Air France KLM a réalisé un Chiffre d’Affaires de 16,9 milliards d’euros. Le groupe confirme son leadership avec un taux d’occupation à un niveau record de 80,6% soit 5 points au dessus des coefficients d’occupation moyen de l’Association of European Airlines (AEA) à 76%.

Le réseau du groupe est coordonné autour de deux hubs intercontinentaux. Ces deux plateformes de correspondance, atout majeur du groupe Air France KLM, figurent parmi les quatre plus importantes en Europe et disposent d'un potentiel de développement qui accompagnera la croissance du trafic. Les deux hubs du groupe sont reliés par 15 vols quotidiens, le hubway et combinent les flux de trafic de correspondance avec ceux de point à point des réseaux mondiaux d'Air France et de KLM formant un très vaste ensemble où les passagers peuvent marier différemment un aller via Paris et un retour via Amsterdam ou inversement. Avec la meilleure offre de correspondances hebdomadaires le groupe attire un important trafic de correspondance de haute contribution. Ce qui témoigne de la qualité de ses deux hubs, ce type de clientèle étant très exigeante en terme de flexibilité et de service.

Ainsi la stratégie d'Air France KLM repose pour partie sur le fort potentiel de développement de ces deux hubs qui tranche avec la quasi saturation des plates formes concurrentes. Cette capacité d'extension permet d'absorber la croissance prévue des liaisons de correspondances liées à celle du marché international (5% par an pendant 10 ans).

Le trafic sur le réseau long courrier a été très dynamique au cours de l'exercice. Il a augmenté de 7,3% pour des capacités en hausse de 7,4%. Le taux d'occupation a gagné 1,4 points à 83,8%. Le poids de ce réseau a très peu varié par rapport à 2004/2005. Le Chiffre d'Affaires est en progression de 13,5% à 9,4 milliards d'euros et représente 59% du Chiffre d'Affaires total passage régulier. Le réseau long courrier couvre 115 destinations. Seule 1/3 des destinations est opérée par les deux compagnies.

Le réseau moyen courrier inclut l'Europe dont la France et l'Afrique du Nord. Il représente 20% du trafic et 23% des capacités, en légère baisse sur l'exercice précédent, le groupe ciblant sa croissance sur le réseau long courrier. Le moyen courrier représente 41% du Chiffre d'Affaires total régulier. L'augmentation du Chiffre d'Affaires reflète l'activité soutenue dans ce secteur.

Ainsi l'activité passage a eu de bons résultats et l'on peut même parler de rentabilité renforcée puisqu'au total, les synergies réalisées depuis la fusion dans l'activité passage s'élèvent à 246 millions d'euros et le résultat d'exploitation s'est élevé à 686 millions d'euros en progression de 78,6%.

2.2.2 Activité cargo

La Joint Cargo Team, fruit de la réorganisation de l'activité Cargo est une direction unique des ventes et du marketing qui a pour mission de faire d'Air France KLM Cargo le numéro un mondial du fret et propose quatre familles de produits (Dimension, Cohésion, Variation, Equation).

Cette entité managériale unique répond au principe fondateur « un seul interlocuteur pour le client » et permet au groupe d'offrir à l'ensemble de ses clients un contact, un contrat et un réseau uniques. Le groupe s'inscrit ici dans le processus de consolidation du secteur et entend se renforcer sur les marchés étrangers et offrir une puissance et une efficacité commerciales accrues à ses 10 clients majeurs (42% de ses recettes). Le groupe a réalisé un Chiffre d'Affaires Cargo de 2,8 milliards d'euros, le résultat d'exploitation a augmenté de 18,6%. La hausse du prix de pétrole, qui pénalise plus fortement l'activité Cargo a pu être limité par les surcharges de fuel.

2.2.3 Activité Maintenance

Le rapprochement a permis au groupe d'élargir la palette de produits en combinant les complémentarités en termes de types d'avions et de capacités de production, des activités de maintenance d'Air France et celle de la division Engineering et Maintenance de KLM. Au cours de l'exercice, l'activité maintenance du groupe a réalisé un Chiffre d'Affaires tiers de 896 millions d'euros en progression de 12,1%. Son résultat d'exploitation a plus que doublé.

2.2.4 Autres Activités

Elles comprennent essentiellement l'activité Catering du groupe et l'activité Charter de KLM. L'activité de commissariat aéroportuaire du groupe a réalisé 260 millions d'euros.

L'activité Charter de KLM a réalisé 468 millions d'euros et en 2005/2006 l'entreprise Transavia.com a dégagé un résultat d'exploitation de 32 millions d'euros. Air France et KLM ont décidé de lancer une compagnie aérienne sur le marché loisirs moyen courrier international. Il s'agit pour le groupe d'occuper un nouveau créneau du marché en France et de répondre ainsi à une demande importante. Cela va leur permettre de remplir leurs charters, en proposant des prix très bas aux voyageurs tels que Club Med ou Fram. Ils vont alors prendre un segment de marché dont ils étaient absents jusqu'à présent. Cela va leur permettre une stabilité de l'offre, une stratégie claire de vols réguliers, la flexibilité du programme, une compétitivité...

Cela renforcera leur notoriété et ils utiliseront les compétences opérationnelles et les outils spécifiques de Transavia.com. Les principaux pays seront le Maroc, la Tunisie, l'Espagne, l'Italie, l'Egypte.

Sur l'exercice 2005/2006, Transavia.com a renforcé sa part de marché B to B et a étendu son offre d'e-services aux tours opérateurs en leur donnant accès via un portail international dédié, aux systèmes de réservation et de gestion des capacités. La première Low Cost à la française représente un investissement de 20 millions d'euros et devrait générer en 2009, un Chiffre d'Affaires annuel de 300 millions d'euros. Elle devra répondre aux attentes de partenaires voyageurs et concurrencer les compagnies à bas coûts sur des marchés attractifs à forte croissance.

2.3 Air France-KLM au niveau organisationnel

Le regroupement des deux compagnies aériennes en un seul groupe semble bénéfique pour toutes les deux. Elle s'est opérée selon le système « un groupe, deux compagnies » de façon à respecter l'identité, la marque et la culture de chaque compagnie. Cette alliance repose sur les synergies, qui, d'ici 5 ans, devraient doubler et atteindre 1 milliard d'euros avec la baisse des coûts engendrés par cette alliance. Ces synergies s'opèrent de plusieurs façons :

- Des achats en commun (avions, kérosène « en gros », assurance ...)
- Une rationalisation des structures et des moyens (exemple : dans un pays donné, si KLM a une délégation, dans le cadre de l'alliance, cette délégation devient une délégation Air France et KLM : ceci est général à toute fusion et acquisition. Il en découle également une convergence des systèmes informatiques, la gestion des escales par une seule compagnie, une rationalisation des agences de vente, une harmonisation des horaires, un système de fidélisation commun...)

- Une complémentarité dans les vols (augmentation des destinations, une complémentarité des deux hubs, une coordination et une extension des activités, une harmonisation des horaires, les correspondances offertes aux passagers...)

D'autre part, cela permet une meilleure organisation commerciale c'est-à-dire une nouvelle organisation commerciale plus rentable et profitable. Il y a ainsi une rationalisation qui passe par une organisation commerciale centrée sur les deux hubs (à Amsterdam et à Roissy) où ils drainent leurs clients, où ils amènent les moyens ou courts courriers (domestiques ou européens) vers les longs courriers. Cette organisation commerciale nouvelle permet de remplir les avions et donc d'être plus rentable pour Air France KLM et d'augmenter le Chiffre d'Affaires. On a donc un meilleur amortissement des coûts fixes (en remplissant les avions).

Toujours dans cette optique de remplir ses avions, avec la création d'une ligne de Low Cost, Air France et KLM a décidé d'occuper un nouveau créneau de marché en France et de répondre ainsi à une demande importante des acteurs professionnels du voyage de loisirs ainsi que de la clientèle en s'appuyant sur le savoir faire de Transavia.com, filiale de KLM.

Par ailleurs, la concentration Air France KLM permet une taille plus critique du groupe; ces deux compagnies aériennes ne sont plus concurrentes et chacune garde son autonomie, conserve ses moyens complets de gestion.

On constate également une spécialisation historique sur les zones privilégiées dans le monde : Air France avec son ancien empire colonial (Afrique) et KLM (l'Asie). Ce regroupement semble a priori une réussite bénéfique pour les deux compagnies dans un secteur très concurrentiel.

L'alliance avec Sky Team :

Sky Team est une alliance qui vise à être la préférée de ses clients. Elle se compose de compagnies aériennes diverses dont Air France-KLM. Cette alliance est la deuxième mondiale et permet à ses membres de bénéficier d'un réseau qui quadrille la planète par mis en commun des codes et qui permet aussi de mieux faire face à des périodes de crises grâce à une coordination des programmes de chaque groupe.

Des hubs complémentaires et performants :

Avec le hub de Paris Charles de Gaulle, Air France bénéficie d'un atout majeur, puisque cet aéroport est le 3^{ème} européen en terme de passagers et le 1^{er} en terme de correspondances. Suite à la fusion, l'ajout du hub Schiphol Amsterdam a permis au groupe Air France-KLM de disposer ainsi de deux des quatre plus gros hub européen et donc d'une grande plate-forme de correspondances. Pour assurer une plus grande complémentarité, Schiphol s'est spécialisé sur l'Europe du Nord et l'Asie, alors que Roissy se concentre sur l'Europe du Sud et les Amériques.

Par ailleurs, la proximité des deux hubs est un autre atout.

Un « yeld management » efficace :

Le yield management permet à Air France de calculer, en temps réel, les meilleurs prix afin d'optimiser son profit. Grâce à des moyens importants mis en place mais aussi à l'implication de tous les services du groupe à ce « revenue management », Air France a pu accroître considérablement sa rentabilité par rapport à la concurrence. Ainsi en faisant bénéficier KLM de cet outil, cela permettra d'accroître les recettes passagers. Un autre avantage associé à ce « yield management » est la surveillance de l'environnement économique afin d'en tirer des opportunités.

Systeme de fidelisation commun :

Le lancement en 2005 du programme de fidelisation commun appelé « Flying Blue » a rencontré un vif succès avec un nombre d'adhérent en augmentation et atteignant 10 millions d'adhérents. Ce programme permet aux adhérents de bénéficier du réseau combiné du groupe et d'accumuler des « miles » utilisables sur l'ensemble des vols des compagnies faisant parties de l'alliance Sky Team. Il y a également la possibilité de réserver son vol sur le site Internet de Air France ou de KLM en choisissant son siège, d'imprimer sa carte d'embarquement chez soi ou sur une borne libre service au moyen d'application « e-services » qui répondent au besoin d'autonomie de simplicité, de transparence et de lisibilité exprimé par les passagers.

Ce regroupement peut engendrer certains risques pour chacune des deux compagnies aériennes. Tout d'abord, il peut être cité le problème d'histoires différentes, mais aussi l'existence de risques de divergence d'intérêt, de synergies inégalement partagées. En effet, le développement de groupe nécessite l'intégration de deux activités importantes et complexes qui jusqu'au tout début de l'exercice 2004-2005 étaient exploitées séparément. Le groupe peut rencontrer des difficultés dans l'intégration des activités des deux compagnies et ne pas réaliser l'ensemble des objectifs et synergies poursuivis. Le lien de dépendance liant les deux firmes peut être un désavantage : si l'une a des problèmes cela a un impact sur les deux : En fusionnant avec KLM, Air France a hérité des dettes élevées de KLM, ce qui a affaibli la structure financière du groupe.

Il existe aussi des risques de dilution de la participation d'Air France KLM dans KLM, des risques liés au financement, des risques de change, de liquidités, des risques liés à la négociation des accords collectifs et aux conflits sociaux. Il y a également des risques liés à l'utilisation de prestations de tiers....

2.4 Les compétences distinctives d'Air France-KLM

C'est un modèle où il y a une focalisation sur les éléments qui créent de la valeur: la promotion des ventes, le marketing et le e-service. En effet, le e-service constitue une vraie révolution pour leur métier. Il existe actuellement une véritable explosion des réservations et des achats sur Internet. L'impression de sa carte d'embarquement à partir de n'importe quel ordinateur, bien que très récente, rencontre un fort succès. Ces e-services génèrent moins d'attente et permettent à chacun de mieux maîtriser son temps. Cela va également conduire à revoir les qualifications et le rôle des personnels, l'organisation des escales et les compétences et les métiers mais va permettre l'amélioration de la productivité (en réduisant la croissance des effectifs dans un contexte d'augmentation des capacités) et une réduction des coûts de distribution du groupe.

En faisant de l'intégration, les deux compagnies aériennes sont beaucoup plus réactives aux réactions des consommateurs et en même temps elles réduisent au niveau de la distribution en ayant moins de coût, elles trouvent de nouvelles opportunités (exemple : Opodo).

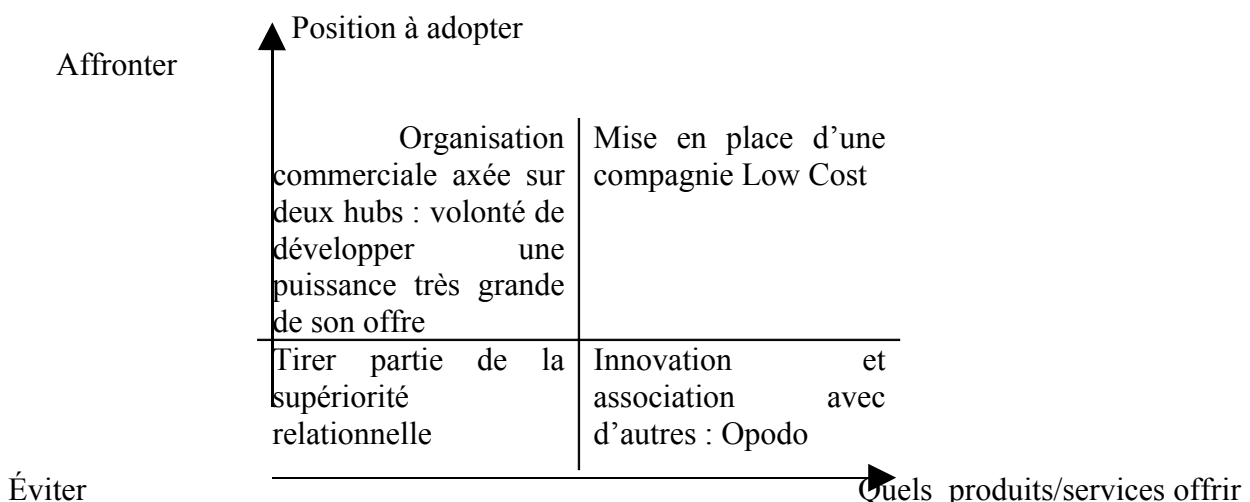
L'alliance de plusieurs marques en concurrence avec d'autres concurrents à travers Skyteam, constellation autour de Air France, permet au groupe d'atteindre une clientèle en maîtrisant ses réservations et son alliance. En effet, il existe une carte de fidélité qui est devenue une carte de paiement et une véritable carte de service. Cela donne l'accès à une gamme plus ou moins complète offerte par les compagnies aériennes en plus de services financiers.

L'enjeu commercial du groupe apparaît donc sur la capacité à gérer dans la continuité la relation avec le client ...

A cela s'ajoute également la stratégie commerciale s'appuyant sur les synergies ayant permis l'harmonisation des politiques de distribution et une moindre utilisation de sous traitants.

Toutes les actions sont menées dans l'intérêt du client mais chacune des compagnies continue à avoir sa flotte et sa marque car cette dernière est une valeur forte auprès de ses clients : il existe une complémentarité de chacune des compagnies.

Si le groupe propose un réseau élargi, des tarifs combinables sur les deux compagnies, des centres d'appel, des services d'après vente commun afin de satisfaire sa clientèle alors dans quelle mesure peut on affirmer que les actions menées par les deux compagnies aériennes répondent aux exigences du marché ?



Il semble que la fusion de Air France KLM a été une réussite indéniable : ils ont renforcé leur part de marché tout en améliorant fortement leurs fondamentaux économiques malgré un alourdissement de la facture pétrolière. Ils ont un taux d'occupation record sur le long et moyen courrier. Cela traduit bien leur présence sur l'ensemble des grands marchés.

Mais pour le trafic domestique français, le transport aérien est confronté à la concurrence du train à grande vitesse (TGV) qui domine le marché et y limite l'intérêt des compagnies Low Cost, leur part de marché ayant baissé depuis deux ans du fait de la baisse de l'offre ou de la disparition de certains acteurs. Les Low Cost ont transporté 1,2 millions de passagers soit une part de marché de 1%. Donc cela peut poser des problèmes à terme, malgré des potentiels de croissance appréciables. Dans quelle mesure Air France KLM aura la possibilité d'occuper ce nouveau créneau de marché en France et de répondre ainsi à une demande importante sur un segment de marché où Air France était absente c'est-à-dire aura-t-elle des coûts de production et une productivité suffisamment cohérente avec les tarifs pratiqués et bénéficiera-t-elle de synergies importantes ?

Ainsi il apparaît que le groupe doit gérer sa clientèle, la « renfermer » afin qu'elle ne puisse pas être attirée par des concurrents et de ce fait le groupe doit posséder de réels avantages concurrentiels. Des plans d'actions coordonnées et le développement des synergies identifiées constituent autant de leviers pour renforcer le positionnement des deux compagnies face à la concurrence en terme d'offres et de part de marché. Il s'agit de capitaliser sur les complémentarités d'Air France et de KLM tout en préservant l'identité et le potentiel des deux marques, afin de créer plus de valeur. La complémentarité des réseaux, la combinalité tarifaire, un programme de fidélisation commun et l'appartenance à une grande alliance, Skyteam, constituent les fondamentaux pour répondre aux besoins de ses clients.

Donc la stratégie commerciale d'Air France et de KLM à l'international a pour objectif de développer la présence des deux compagnies sur l'ensemble des marchés étrangers tout en capitalisant sur leurs atouts respectifs afin d'offrir aux clients une offre globale et simplifiée.

Si le regroupement d'Air France et de KLM semble a priori une vraie réussite qui répond au mieux aux exigences de marché quoique subsistent certains risque alors dans quelle mesure peut-il être proposé d'autres propositions, quelles actions peuvent être opérées afin d'améliorer l'aspect général, quelles propositions peuvent être proposées pour améliorer la situation générale en s'intéressant plus particulièrement aux activités qui sont rentables et celles qui ne sont pas rentables ?

3 Les préconisations

3.1 QUELQUES RECOMMANDATIONS PREALABLES :

Tout d'abord, il semble préférable de maintenir la différence des marques (Air France d'un côté, KLM de l'autre) notamment là où le client souhaite retrouver un produit qu'il connaît et une ambiance qu'il apprécie (à bord des avions ou dans les salons des aéroports). Il peut être préférable cependant de rendre homogène ce qui n'est pas fondamentalement représentatif de la marque. Il peut être cité, à titre d'exemples, ceux du réseau, du programme de fidélité, du produit sol ou des contrats B2B : firmes et agences de voyage.

De plus, il peut être souhaitable de proposer une communication commerciale coordonnée. Néanmoins, dans le but de conserver le savoir faire commercial de chaque compagnie, il serait tout à fait bienvenu de ne pas fusionner les équipes dans certains pays.

Il existe quatre catégories de calculs et une segmentation et une segmentation plus fine, c'est-à-dire, posséder une grille une grille selon le potentiel futur en plus de celui actuel. Ainsi, la manipulation de 17 segments et l'adaptation du comportement selon 16 models seraient facilement envisageables. Ceci est en train de se mettre en place car cela permet au groupe de produire, de manière automatique, une variété de comportements : d'où la possibilité de gérer 100 segments, ceci représente un avantage non négligeable.

3.2 DES FAIBLESSES A CORRIGER :

3.2.1 Des problèmes de climats social et de retard sur les ventes de billets « on line ».

Air France-KLM travail dans un climat social instable. Ainsi, les syndicats du personnel navigant et au sol est très virulent quant à d'éventuels changement dans les avantages de ceux-ci. De ce fait, les grèves menacent fréquemment le bon déroulement de l'activité de l'entreprise ce qui a des conséquences à court terme avec la diminution du nombre de billets vendus lors de celles-ci mais aussi des conséquences, plus graves, à long terme avec une dégradation de l'image de la firme vis-à-vis des consommateurs qui perdent confiance en le bon déroulement des trajet via Air France-KLM.

La solution de ce problème réside dans une autre faiblesse d'Air France-KLM qui est qu'Air France plus que KLM a un certain retard sur les « billets électroniques ». En effet, un développement des ventes de billets via Internet permettrait une forte réduction voir même une quasi-disparition du personnel au sol. Or, bien que les pilotes soient sûrs de ne pas être licenciés (du moins économiquement parlant), ce n'est pas le cas du personnel au sol. De ce fait, Air France-KLM pourrait fortement diminuer les menaces de grèves. Dans ce but, Air France, pour rattraper son retard sur les ventes de billets via Internet face aux compagnies low cost ou face à des compagnies telle que British Airways, le groupe pourrait mettre en place des options autour de la réservation en ligne comme le choix du siège ou la possibilité d'imprimer sa carte d'accès à bord.

Ainsi, une automatisation de la vente de billets permettrait à la firme, non seulement de favoriser la croissance de son activité et une diminution de ses charges (moins de salaires à payer), mais aussi de rendre une certaine confiance aux consommateurs.

3.2.2 Des vols courts et moyen-courrier non rentable.

Air France-KLM possède un système de hub très développé mais cela peut présenter certains inconvénients. En effet, pour alimenter les vols long-courriers, les seuls qui sont rentables, le groupe vend les places pour les court et moyen-courriers à des tarifs bradés. Les court et moyen-courriers ne pouvant être abandonnés (car permettent d'alimenter les vols rentable), quel solution reste-t-il à Air France-KLM ? Sur les vols non rentables, le groupe et, de plus, fortement concurrencé par les compagnies low cost et par d'autres moyens de transport tels que le TGV. De ce fait, il faut que les pertes générées par les court et moyen-courriers n'absorbent pas la croissance des bénéfices réalisés sur les vols long-courriers. Si c'est le cas, Air France-KLM sera au pied du mur et devra fermer certaines lignes en Europe.

Cependant, un accord imminent de ciel ouvert entre l'Europe et les Etats-Unis (permettant à n'importe quelle compagnie européenne de desservir les Etats-Unis à partir de n'importe quel aéroport européen) devrait permettre à Air France-KLM de développer son réseau long-courrier et donc le nombre de vols rentables.

De plus, le développement d'une joint-venture avec Delta Air Lines (compagnie aérienne américaine), pour laquelle l'accord de ciel ouvert avec l'Europe permettrait aussi un développement de son réseau long-courrier, accorderait à Air France-KLM de partager les coûts et les recettes avec Delta Air Lines et ainsi de lutter efficacement contre l'effondrement des prix dû au déferlement des compagnies américaine sur les destinations européenne.

Ainsi, on peut supposer que si tout cela est réalisé, la croissance des vols long-courriers devrait permettre à Air France-KLM de plager les pertes sur les court et moyen-courriers.

3.3 SAVOIR PROFITER DES OPPORTUNITES

3.3.1 Se différencier sur la sécurité

Compte tenu des événements récents (terrorisme, avions poubelles), la sécurité aérienne est devenu un élément primordial au bon déroulement de l'activité des compagnies aériennes. De ce fait, Air France-KLM devrait jouer la dessus est développer leur communication autour de ce point car le groupe jouit d'une bonne réputation à ce niveau.

3.3.2 Utilisation de l'A380 en 2008

Air France-KLM sera la première compagnie européenne à pouvoir utiliser le A380 (ils en ont commandé 10 plus une option sur 4 avions supplémentaires). La forte capacité de cette avion (550 passagers) combiné à la possibilité d'assurer des très long-courrier (14450 kilomètres) devrait permettre à Air France-KLM d'accroître la rentabilité de ses long-courriers tout en réduisant la consommation de carburant par rapport aux appareils actuellement utilisés par les diverses compagnies aériennes et en augmentant la sécurité et le confort des passagers (plus d'espace, réduction des nuisances sonores). De plus l'utilisation de l'A380 rentrera pleinement dans la solution à une grande problématique actuelle, c'est-à-dire, à la problématique de l'environnement. En effet, l'A380, en plus de présenter des fortes possibilités de croissance de l'activité, il permet une diminution des rejets polluants. Ainsi, Air France-KLM devra savoir communiquer sur ce côté du A380 afin de toucher une population de plus en plus sensible aux problèmes d'environnement.

4 Conclusion

Ensemble, Air France et KLM semble mieux exercer leur métier de transporteur aérien, dont la finalité est d'être au service des entreprises et de l'économie et de satisfaire les désirs de voyages, de découvertes et de rencontres demandés par leurs clientèles. Fondée sur un concept simple, « un groupe, deux compagnies » pour respecter leurs identités, les marques et les cultures tout en partageant les résultats, le rapprochement d'Air France et de KLM semble être une réussite car aujourd'hui, les deux compagnies sont leader européen du transport aérien et possèdent un puissant réseau en terme de destination et de fréquence et bénéficient du dynamisme de l'économie mondiale. Aussi dans 5 ans, le groupe Air France KLM a l'objectif d'être leader en rentabilité en s'appuyant sur les forces et les talents d'Air France et de KLM.

Ainsi, on peut conclure en disant que Air France-KLM est un groupe plein d'avenir à condition de savoir gérer de manières astucieuse leur activité et d'arriver à faire face à une concurrence nouvellement venu sur le marché du transport aérien. Cependant, au jour d'aujourd'hui, rien n'est encore joué et le groupe devra savoir se détacher de ses concurrents afin de « tirer son épingle du jeu » et d'assurer une croissance durable à son activité.

Bibliographie

- ❖ 2005/2006 documents de référence Air France KLM ainsi que celui de 2003/2004 et 2004/2005.
- ❖ « stratégie commerciale d’Air France et de KLM à l’international Roissy le 11 avril 2005 »
- ❖ Dossier aviation civile numéro 238 : « Air France KLM : le succès d’un nouveau modèle : un groupe, deux compagnies »
- ❖ Les Echos du vendredi 24 et 25 novembre 2006 page 14 l’éditorial par Gilles Sengès : »Fiançailles à l’italienne » et page 38 « les trois mousquetaires : coups de blues italien »

Sites web :

- www.airfranceklm-finance.com
- www.airfrance.com
- <http://www.sud-aerien.org/>
- La Tribune « Air France KLM vise des synergies d’un milliard en 2011 »
- La Tribune « Air France KLM révisé à la hausse ses synergies commerciales »
- Dossier fusion Air France KLM sur la Tribune.fr
- Le Monde.fr : »Air France ouvre une « phase d’échange exploratoire avec Alitalia » (23/11/06)
- www.wikipedia.fr
- www.lexpansion.com
- www.latribune.fr