



La compagnie AirFrance : entre alliances et fusions

Eric Darmon

Stratégie d'entreprise

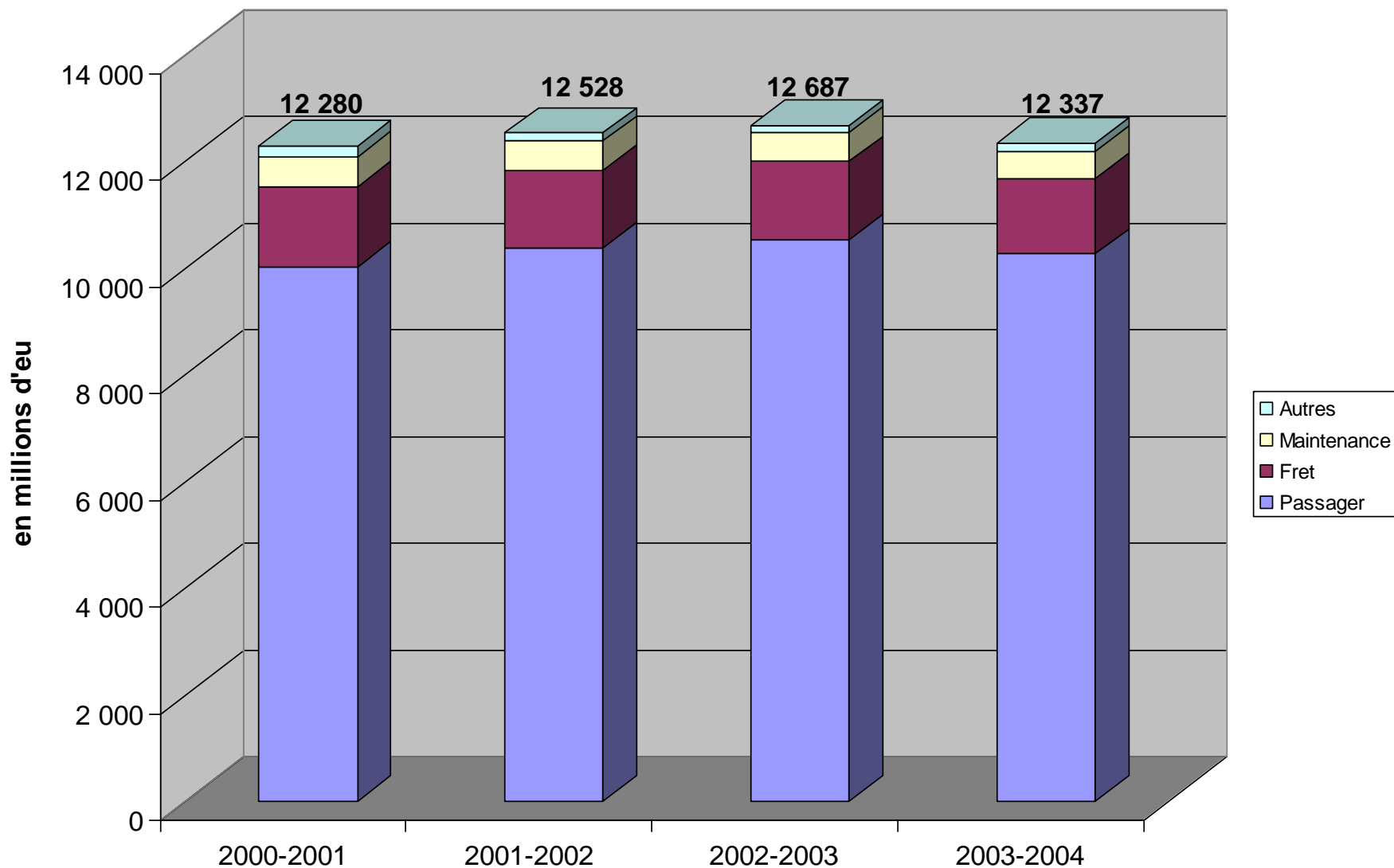
Questions

1. Quelles sont les spécificités (du côté de l'offre et de la demande) des industries de réseaux (comme l'industrie aérienne) par rapport aux industries plus traditionnelles (comme le textile) ?
2. Comment peut-on analyser les stratégies tarifaires d'Air France depuis la libéralisation du marché aérien (c'est-à-dire depuis l'ouverture à la concurrence dans les années 90) ?
3. Pour Air France et KLM, quel était l'objectif de la fusion ? Les résultats sont-ils à la hauteur des effets attendus pour les deux compagnies aériennes ? Ce type de fusion peut-il bénéficier au consommateur final ?

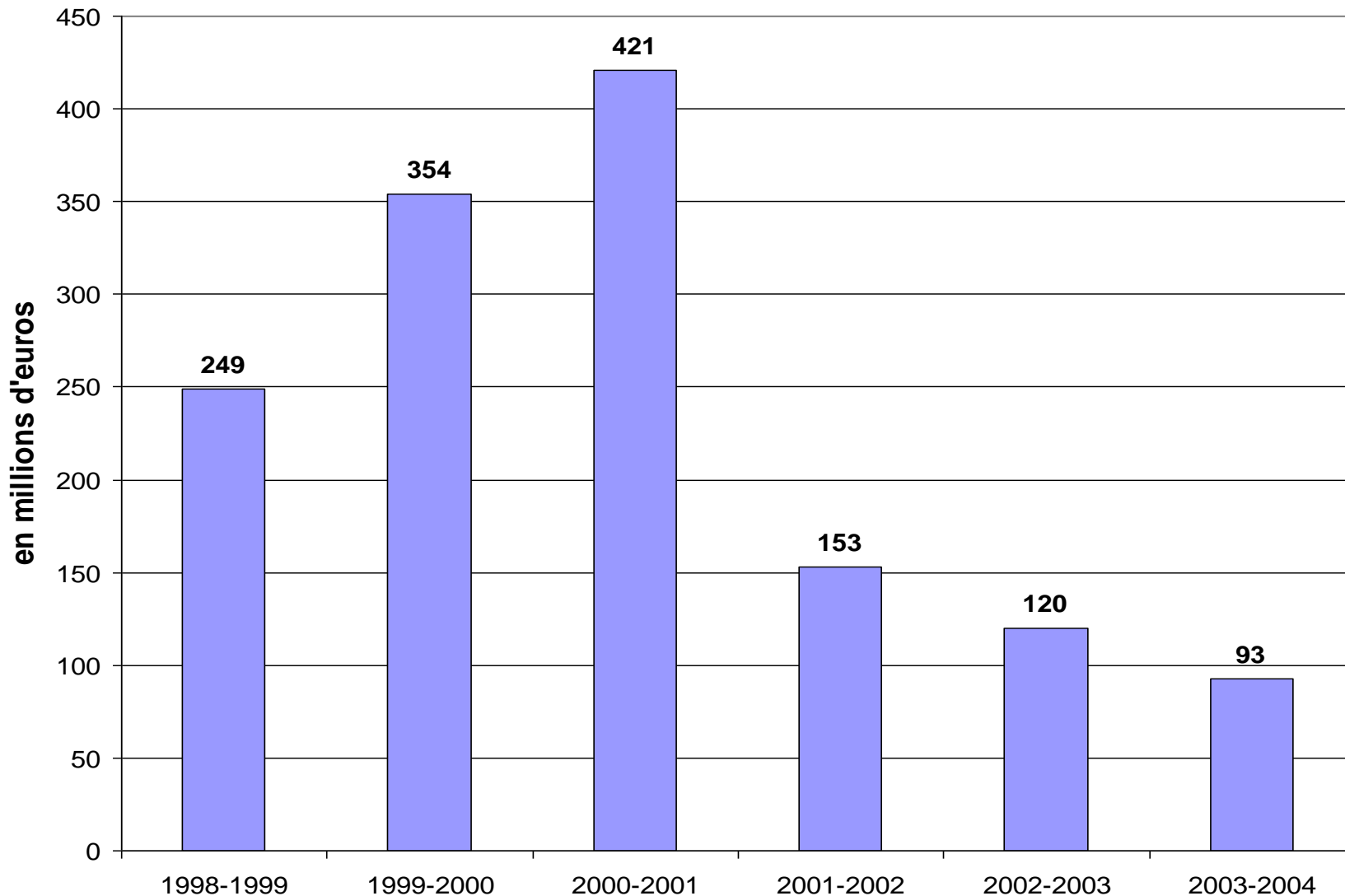
Dates-clés d'Air France

- **Née en 1933** de la fusion de 5 compagnies aériennes avec l'État comme premier actionnaire
 - nationalisée en **1945**
- **1997** Fusion avec Air Inter
- **1999** Ouverture du capital et introduction en bourse
- **2000** Lancement de l'alliance SkyTeam
 - Delta, AeroMexico, Korean, puis Alitalia
- **2004** Fusion avec KLM
- **Depuis**
 - **2005** Nouvelle vente d'une partie du capital par l'Etat
 - **2007** Création de Transavia, filiale low cost
 - **2008** Entrée dans le capital d'Alitalia (25%)
 - **2009** 1^{ère} exploitation de l'A380

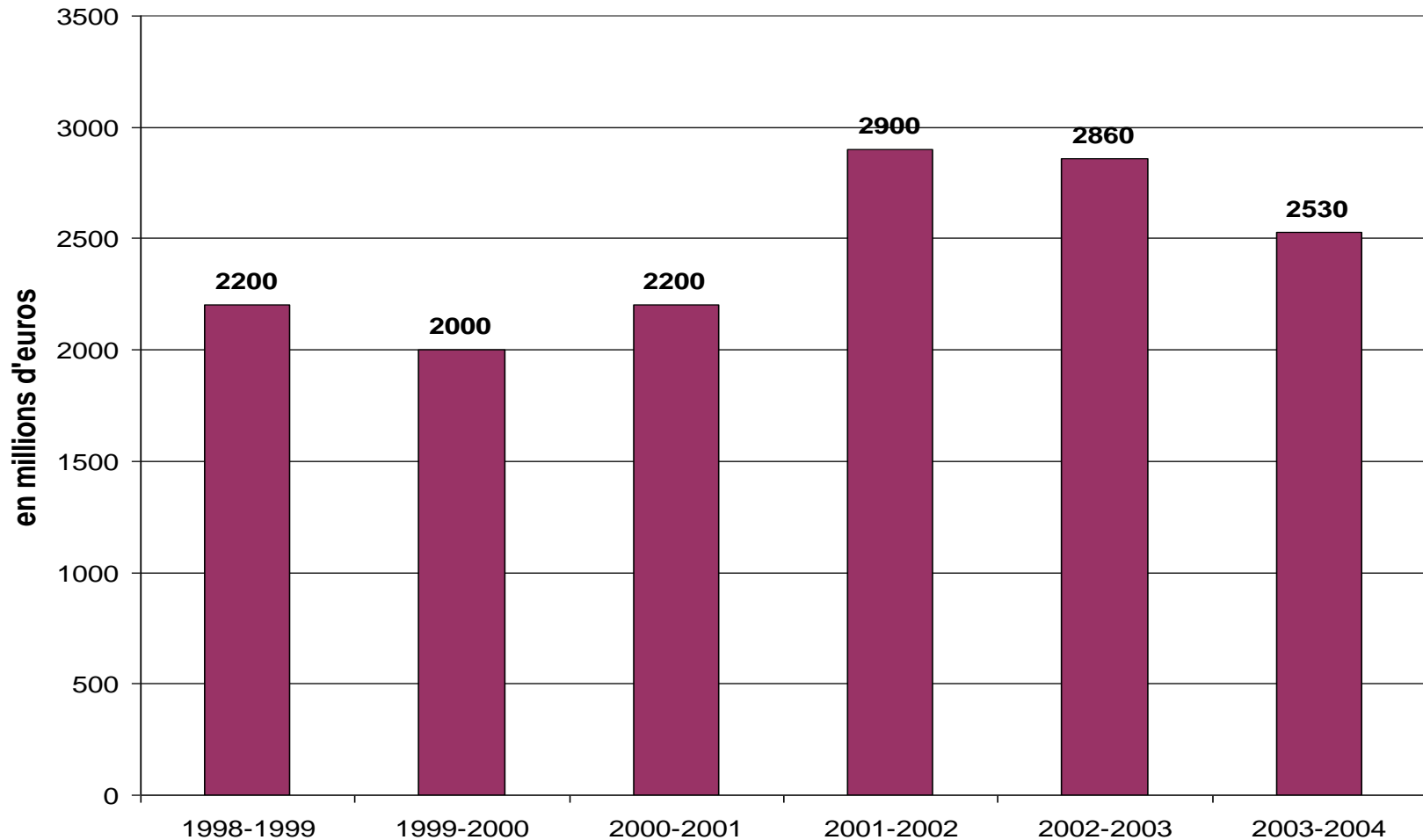
Le chiffre d'affaires d'Air France avant fusion



Le résultat net d'Air France avant fusion



L'endettement d'Air France avant fusion



En 2003-2004, 20% du CA et 62% des fonds propres

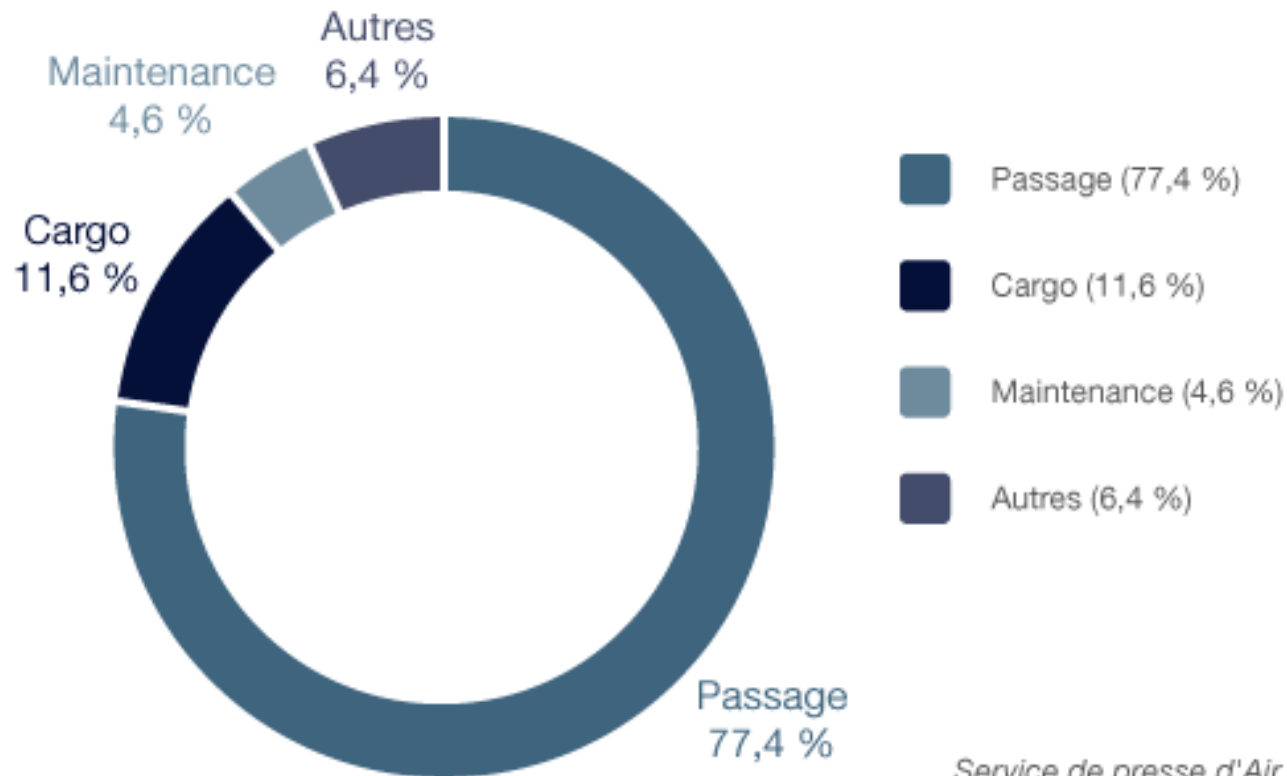
Le groupe Air France - KLM

- Actionnariat du groupe Air France-KLM (2010)
 - Salariés : 11.8 %
 - l'État français : 15.7 %
 - Marchés financiers (flottant) : 70.6%
- 102 000 employés (y compris dans les filiales)
 - Stratégie de baisse des effectifs
- 590 avions en exploitation et 254 destinations
- 71 millions de passagers
 - Premier groupe européen en passagers
- Un CA de 23,6 milliards d'euros en 2010-11 (stabilisation)
 - 3^{ème} groupe mondial en CA (-2 places en 2 ans)



Décomposition du CA de Air France-KLM par activité

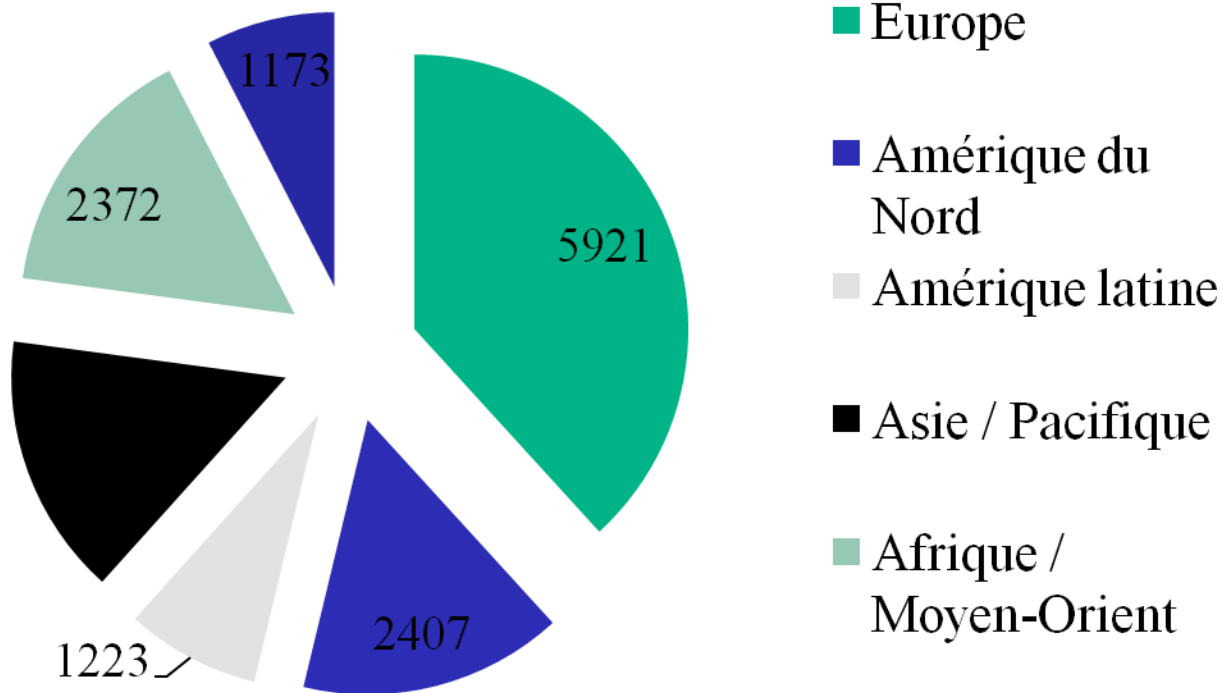
Part des activités dans le chiffre d'affaires d'AIR FRANCE KLM, 2009 - 2010



Service de presse d'Air France
<http://corporate.airfrance.com>

Répartition des destinations (2009-10)

CA (millions €)



Gestion des destinations:

- Logique de gestion de portefeuille, répartition des risques entre les différentes zones géographiques/pays

Des réseaux complémentaires:

- **Air France** très présent sur le Sud de l'Europe et l'Afrique,
- **KLM** très présent sur l'Europe du Nord/Nord-Est et l'Asie

Evolution du cours boursier d'AF-KLM



Carte des lignes à grande vitesse

Réseau TGV concentré autour du hub de Paris

Air France en monopole sur toutes les lignes transversales (sauf Paris/Nice)

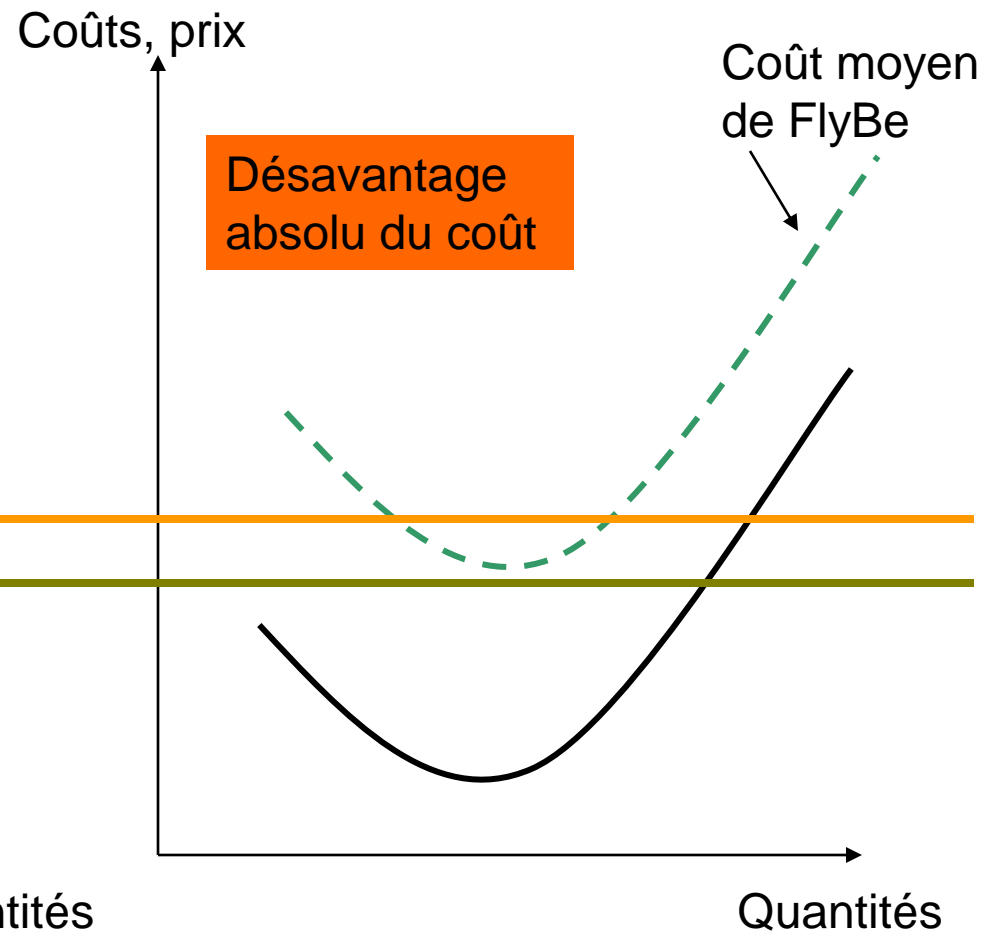
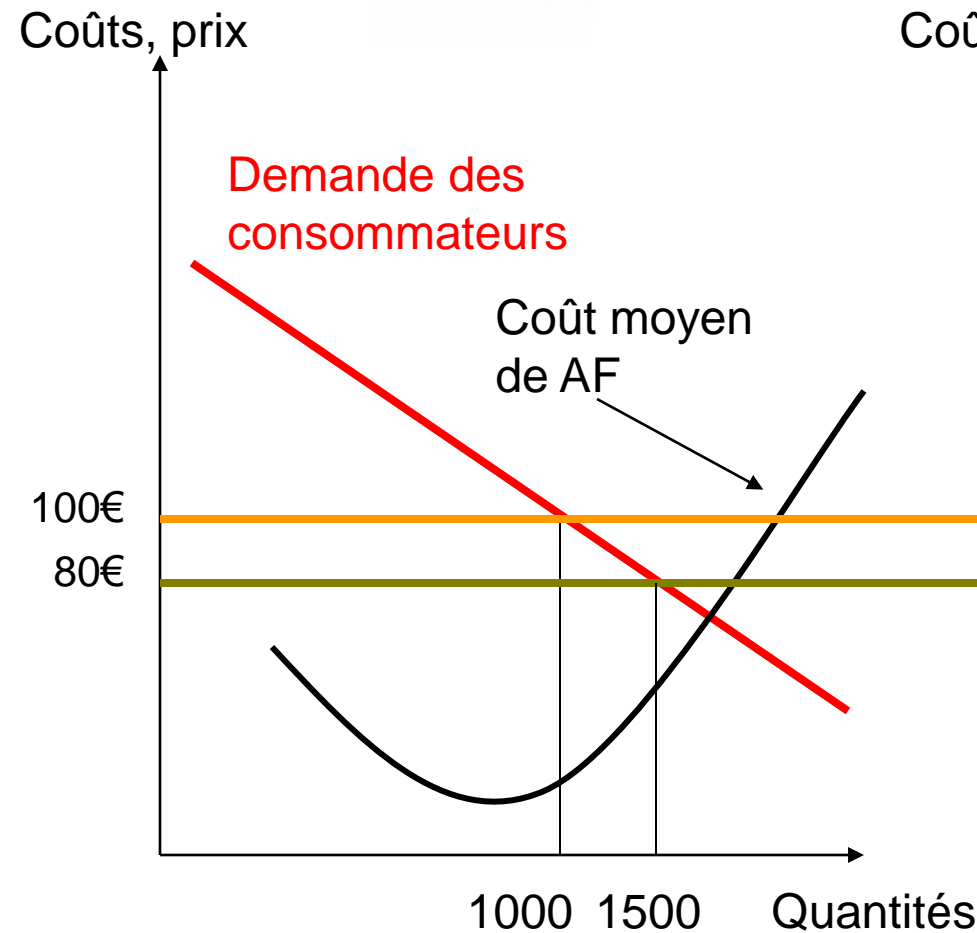


Les stratégies de prix limite

Firme installée:



Firme entrante:



L'impact des Low Costs sur le marché (E.Combes)

- 2 situations différentes en France :
 - Raiyan Air : ouverture de nouvelles lignes, **peu de concurrence préexistante** ; prix bas grâce à des coûts en moyenne plus basse de 50%
 - Easyjet: entrée sur les lignes déjà existantes, **plus forte concurrence ex ante**
 - au départ de Paris, 72% des lignes opérées par des LC étaient en concurrence avec un opérateur historique)
- Nouvelle concurrence qui profite surtout aux clients **actuels** d'AF, car AF a dû réviser ses tarifs sur les lignes pour lesquelles elle est concurrencée
 - Aéroport de Lyon ; 11 lignes ouvertes par EJ et en concurrence avec AF ,
 - En moyenne, baisses préventives de prix de 30% avant l'entrée d'une LC
 - Sur 2007-9, gain de pouvoir d'achat de 67 millions € pour les clients actuels d'EJ et de ; gain de pouvoir d'achat à 67 millions d'euros sur la période 2007-2009.86 m€ pour les clients d'AF
- **2eme avantage de la concurrence** : a permis d'augmenter la taille du marché.

« la clientèle haute contribution devient de plus en plus "price sensitive" et moins "time sensitive". (B. Matheu)

Tarifification d'AF



Le positionnement des classes d'Air France (exemple Paris-New York)

	Voyageur Non flexible	Premium Voyageur	Affaires	La Première
Prix en euros	1.299	1.518	2.996	10.367
Prestation repas	Basique	Basique	Elaborée	Raffinée
Service en aéroport	Sans	Prioritaire	Prioritaire	Ultra prioritaire
Espacement siège	80 cm	97 cm	145 cm	180 cm

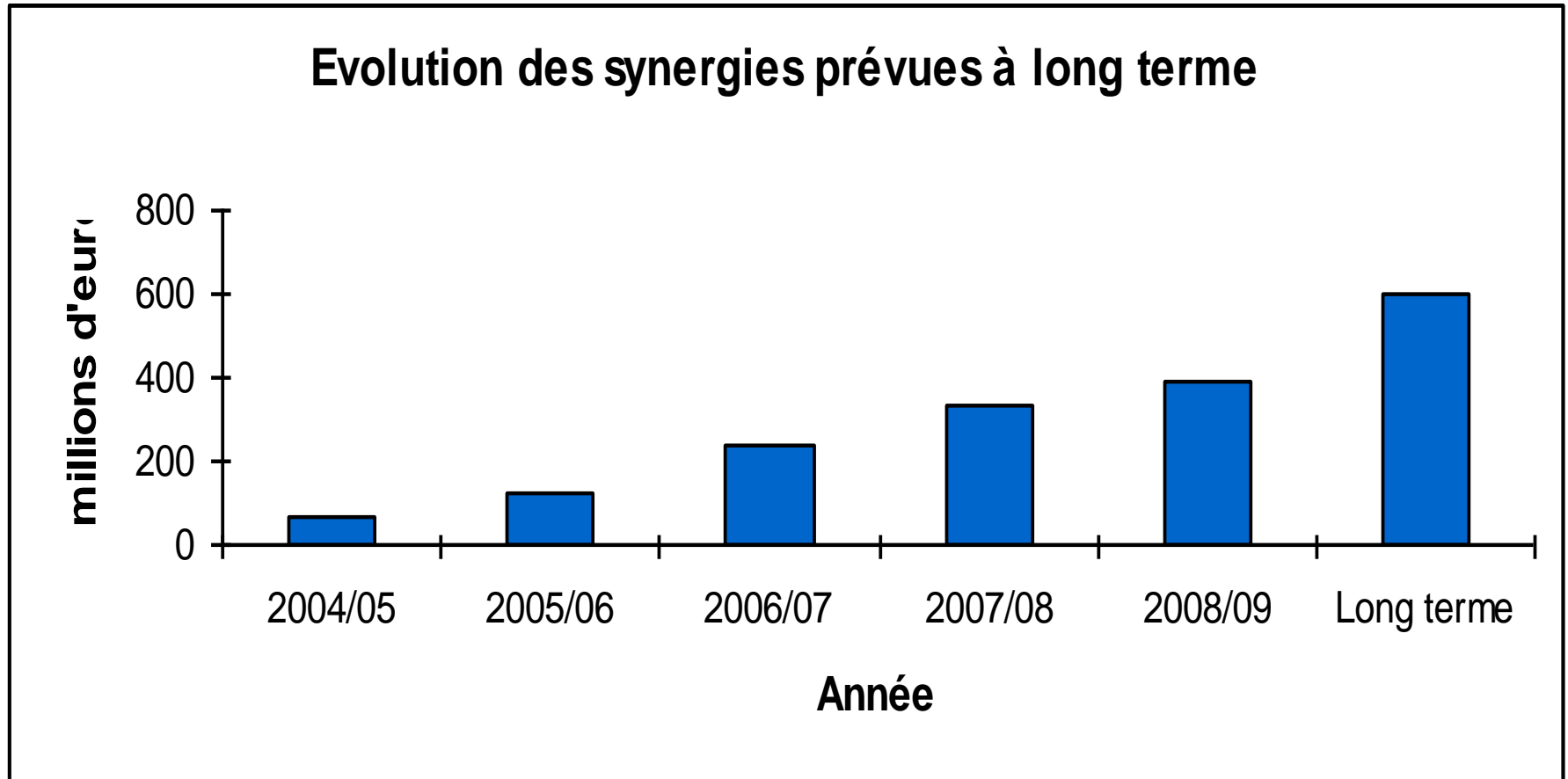
« Les Echos » / Source : SKP d'après les prix publics constatés le 8 septembre 2009, www.airfrance.fr / Photo : RÉA

Solution :
montée en
gamme de
la classe
affaire
/première

La fusion AirFrance-KLM

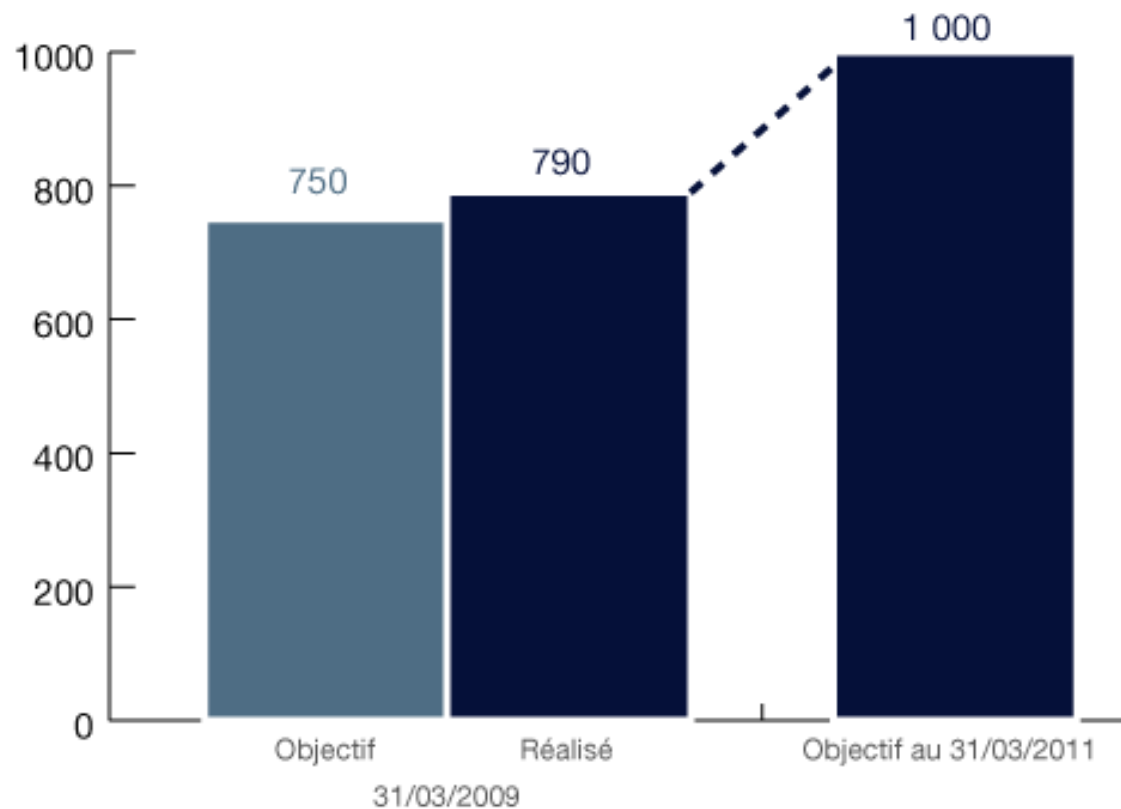
- Des effets plus importants que prévus
 - 2004-2005: 105 millions € réalisés au lieu de 65 attendus
 - A terme (2008-2009) :+22% par rapport aux anticipations
- Les synergies liées au recettes supérieures à celles liées au coûts
- Des synergies inégalement partagées :
 - « *Dans une alliance, le petit profite plus que le grand* » (responsable AF, La Tribune 06/2006)

Évaluation des synergies de la fusion Air France KLM



Les effets de synergie à long terme

Les synergies du groupe AIR FRANCE KLM (en millions d'euros)



Source : AIR FRANCE KLM
Service de presse d'Air France - Janvier 2010
<http://corporate.airfrance.com>