

Les Joint ventures (1/2)

A l'heure des partenariats en tout genre annoncés dans la presse tous les mois (le dernier en date étant celui entre la **TAM** et **LAN**), il était temps d'intéresser les pilotes à ce sujet.

Les dernières annonces en cours concernant Air France :

- **Partage de code avec Flybe.**
- **Joint venture Transatlantique intégrant Alitalia.**

Derrière ces mots se cachent des accords commerciaux bien précis qu'il faut expliciter. Nous vous proposons, en 2 parties, de tenter l'exercice avant de vous expliciter notre position sur ce dossier.

Petit Rappel Historique :

Une compagnie aérienne fait vivre de nombreux corps de métiers périphériques (contrôle aérien, constructeurs, services aéroportuaires, DGAC, prestataires...).

Pourtant, malgré des investissements colossaux, la rentabilité des compagnies est faible et on peut même dire que sur des décennies, les compagnies aériennes ont globalement perdu plus d'argent qu'elles en ont gagné.

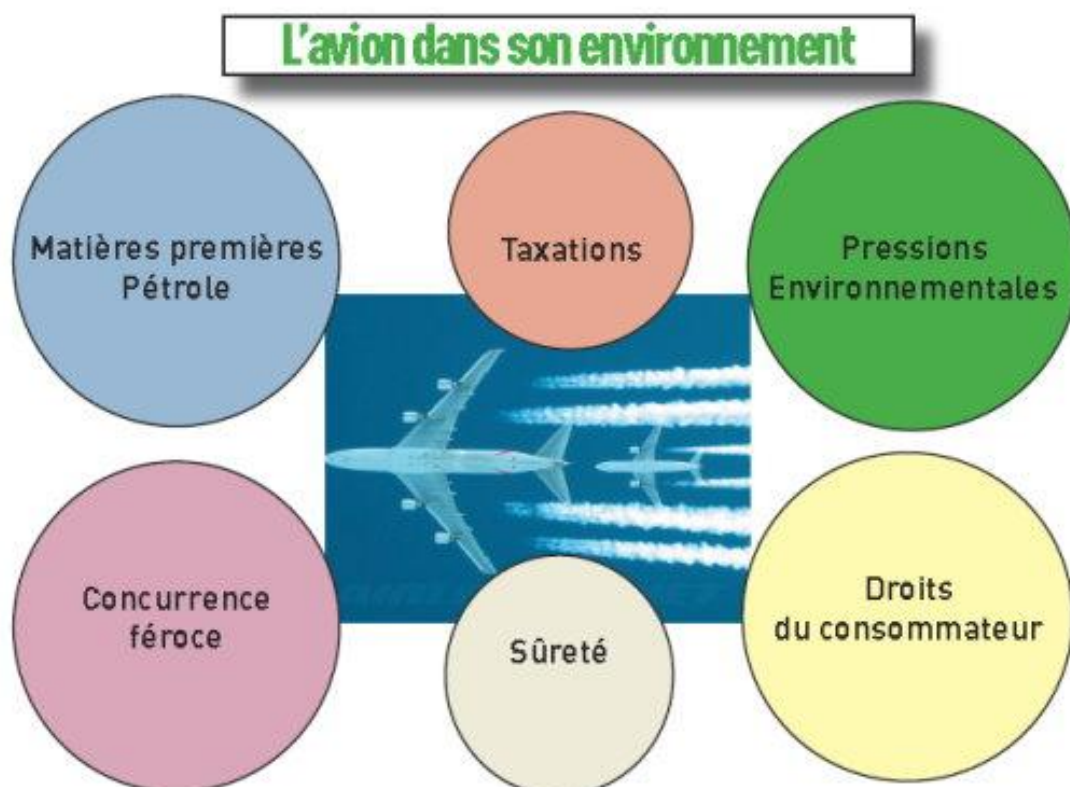
Les success stories sont moins nombreuses que les faillites retentissantes et sans l'appui d'un pays dont la compagnie est le porte drapeau, il n'y a guère que les low cost qui ont pu s'en sortir seules.

La rentabilité d'Air France fût dans les meilleures années aux alentours de 3%.

Dans ces conditions, il est difficile d'amortir les variations de taxes, des nouvelles contraintes aéronautiques, des variations du cours de l'énergie pétrolière, des menaces sûreté, des impondérables (volcans, tempêtes, grèves..)

C'est pour cette raison que le transport est rentré dans une course au gigantisme qui se décline de différentes façons que nous allons étudier plus loin.

Cette étude est nécessaire si les pilotes veulent pouvoir comprendre les enjeux du prochain accord «**Périmètre**» de **mars 2011**.



La course au réseau global

Pour Air France, cette course s'est passée en plusieurs étapes :

La consolidation Franco-française

- Le rachat d'**UTA** pour son réseau **DOM TOM** et **Afrique** (le plus rentable encore aujourd'hui).
- Le rachat d'**Air inter**, pour éviter une concurrence franco-française et surtout alimenter un HUB LC en pleine construction sur un aéroport en développement : **Roissy CDG**.

La consolidation Internationale

La deuxième phase fut la création d'une alliance internationale dont 3 existent aujourd'hui :

ONEWORLD : British Airways ●

STAR ALLIANCE : Lufthansa ●

SKYTEAM : Air France ●

Air France est partie après les autres compagnies sur cette course au réseau global et le retard se comble.

Il nous manque, comme on peut le voir sur le schéma suivant :

- 1 partenaire en Amérique latine.
- 1 partenaire au Japon et en Inde.
- 1 partenaire conséquent en Europe centrale.
- 1 partenaire en Océanie (tentative avec **Jet star**).
- 1 partenaire au Moyen-orient type **Arabie Saoudite**.

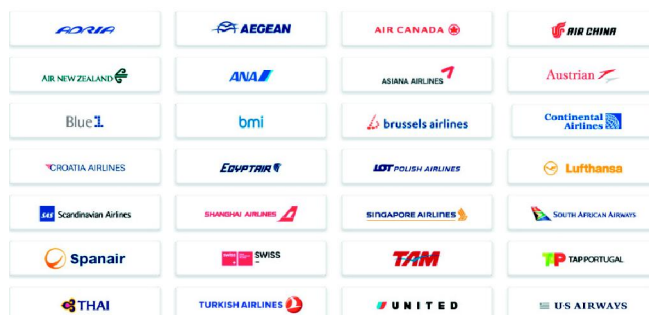
L'Australienne Jet Star signe un partenariat avec Air France

La compagnie à bas prix australienne Jetstar, filiale de Qantas, devient partenaire d'Air France-KLM sur près de 60 destinations. Selon le directeur commercial de Jetstar, David Koczkar, l'accord qui inclut également Jetstar Asia/Valuair et Jetstar Pacific,-

ONEWORLD : British Airways



STAR ALLIANCE : Lufthansa



SKYTEAM : Air France

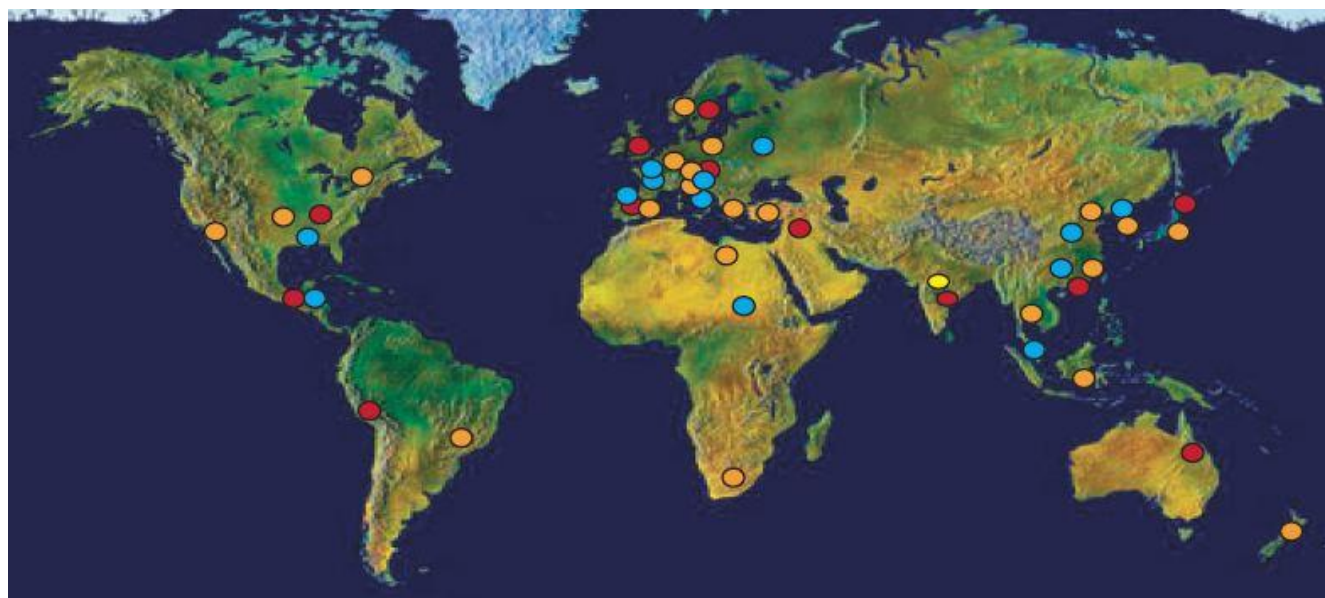


et un futur partenaire en vue :



Star alliance semble le réseau le plus abouti et l'attaque de **Lufthansa** sur notre réseau Afrique n'est pas étranger à ce dernier pré carré rentable qui leur échappait encore. C'est le modèle à copier.

permettra aux passagers de voyager plus facilement sur la soixantaine de destinations desservies par la compagnie australienne à bas coût. De son côté, **Air France-KLM**, qui affrète plus de 200 vols chaque semaine vers 22 villes asiatiques, a estimé que cette collaboration visait à améliorer sa desserte d'une région au dynamisme croissant.



» La troisième phase : La Joint venture (JV)

La Joint venture, étape précédant une fusion.

Si hors communauté Européenne, les réglementations internationales, interdisent souvent la prise de contrôle de compagnie nationale, la JV est souvent très proche d'un fonctionnement fusionnel.

Ces JV sont facilitées par la réglementation intra-communautaire européenne mais aussi les accords de ciel ouvert (**OPEN skies** pour les **USA**) ou **self-assessment** vers les autres pays.

Air France a été la première à pousser plus loin une **JV** : la fusion avec **KLM**

Iberia /BA essaye de mener une telle gouvernance avec toutes les difficultés que l'on relève.

Mais avant de parler **JV**, voyons en détail les différentes participations commerciales possibles :

Interline with prorate agreement

C'est le plus ancien accord commercial (qui date de la création de **IATA**) . Il est aujourd'hui adapté pour vendre des billets «*bout de ligne*» sur une compagnie locale et réciproquement pour cette compagnie régionale pour vendre un billet international. Aucun quota n'est réservé, aucune priorité n'est accordée. C'est une facilité offerte à un passager auprès de l'agence d'achat de son billet. Par exemple : bout de ligne à **Bogota**. Il existe une centaine d'accords Interline.

Bloc-sièges

L'avion est physiquement partagé en 2 parties et chaque compagnie vend la partie qui lui appartient. Pour les pilotes qui ont eu la chance d'être affectés à Nouméa, c'est l'accord qui existait avec **Air Calin**, ce qui fait que l'avion était surbooké sur le quota **Air France** et souvent à moitié vide sur l'autre quota... au bonheur des GP Air France...

La compagnie «tracteur» du vol récupère la facturation des coûts engendrés.

Dans ce type d'accord, il y a un risque que la compagnie tracteur soit aussi la moins chère et qu'il n'y ait pas partage des vols et donc, des emplois pilotes.

Autre exemple de bloc-sièges : **Aérofl ot**.

Interline with prorate agreement

Bloc-siège

Free-Flow code-

JOINT VENTURE

Global alliance

Free flow codeshare

Chaque compagnie vend les places à bord sous son propre code. La tarification est la même pour le passager.

Dans ce type d'accord, on partage les recettes mais pas les dépenses, ce qui fait que là aussi, comme pour le bloc-sièges, une compagnie peut être privilégiée dans les bénéfices attendus pour un coût moindre. C'est ce qui se passe par exemple sur le **Kenya** où seule la compagnie locale opère les vols au départ de **CDG**.

Il se pose aussi la question de la compagnie «tracteur» aux bons horaires. Il y a des vols plus rentables que les autres et c'est là que la **Joint venture** intervient :

Joint venture

Plus qu'un partage des recettes, il y a aussi un partage des coûts. C'est le principe d'une croissance partagée avec un concurrent de moins puisqu'il devient un partenaire.

Cette **JV** existe avec **Delta, KLM, Alitalia et CSA**.

Alors comment choisir son accord

En général sur les grosses routes (US par exemple) que l'on appelle «*Trunk routes*», il y a une **JV** et sur les bout de lignes du partenaire au départ de son Hub, un **free flow**.

La **JV** n'est pas forcément adaptée s'il y a un trop grand déséquilibre entre les 2 partenaires.

Par exemple pour **Aérofl ot** : pour privilégier sa recette unitaire plus élevée sur CDG-SVO, **Air France** a préféré un accord Bloc-sièges et le free flow sur SVO-ville de province russe.

De même, la gouvernance de la **JV** étant complexe, trop de **JV** tuerait la réactivité des compagnies, ce qui n'est pas souhaitable.

Quelques autres JV sont en attente :

- Celles avec les chinois
- Celles avec un partenaire majeur en Inde ou en Amérique latine.

FUSION

CONCLUSION

Une JV repose sur un trépied :

- **Avoir une vision commune à long terme.**
- **Faire preuve de transparence sur les coûts et recettes.**
- **Convenir de règles de fonctionnement aussi simples que possible en se rencontrant régulièrement.**

Si le revenue management et la distribution sont l'intérêt de chaque partenaire, la gestion du réseau de la JV conditionne en partie la croissance propre de chacun.

Ainsi, les règles de gouvernance établies au sein de la JV sont censées garantir une répartition 50/50 de la croissance.

Ce chiffre serait incontournable au risque de voir un partenaire devenir prépondérant sur l'autre et in fine récupérer son réseau étendu en laissant l'autre sur le carreau. Le paramètre de mesure de cette répartition est l'ESKO (Equivalent Siège Kilomètre Offert), notion qui n'est pas directement liée à l'heure de vol et donc au périmètre de l'emploi pilote puisque la taille du module et sa configuration varie d'un partenaire à l'autre.

Ainsi, avec une compagnie AF qui fait de la croissance sur la taille moyenne du module et non plus sur les fréquences depuis plusieurs années, l'avenir de l'emploi pilote au travers de la JV reste opaque.

L'accord **PNT 2006** inclut une garantie d'équilibre de croissance avec KLM mais lors de la signature de la JV, les pilotes n'ont pas été invités à la table des négociations.

La prochaine fois, nous étudierons la JV transatlantique ainsi que celle avec Alitalia et les conséquences pour nous pilotes.

Le syndicalisme sur le périmètre devient complexe et tout comme sur le cargo, nous espérons vous avoir intéressés sur ce sujet vital pour notre avenir.

La Tribune : Bruxelles dit oui au mariage entre British Airways et Iberia

La commission européenne autorise l'alliance transatlantique que les deux compagnies souhaitent nouer avec American Airlines.

Bruxelles précise dans un communiqué être «parvenu à la conclusion que l'opération n'entraverait pas de manière significative l'exercice d'une concurrence effective dans l'Espace économique européen (EEE) ou une partie substantielle de celui-ci».

La Commission européenne a également autorisé l'alliance que les deux compagnies européennes et American Airlines souhaitent mettre en place sur le modèle de ce qu'on fait **Air France-Klm et Delta**, associés depuis peu à **Alitalia**.

“La décision prise aujourd'hui permettra aux compagnies aériennes de mettre en place l'alliance transatlantique à laquelle elles aspirent depuis longtemps tout en permettant aux quelques 2,5 millions de passagers voyageant entre Londres et New York ainsi que sur les autres liaisons concernées de continuer à bénéficier d'un éventail de fréquences et de prix concurrentiels” a commenté le commissaire en charge de la concurrence **Joaquin Almunia**.

Le brésilien TAM et le chilien LAN vont fusionner

SAO PAULO (source Reuters) 13 août - La première compagnie aérienne brésilienne TAM veut fusionner avec son concurrent chilien LAN, ce qui donnerait naissance au plus grand transporteur d'Amérique latine et qui aiderait à répondre à la demande en forte expansion pour le trafic aérien en Amérique latine.

La nouvelle entité issue du rapprochement des deux compagnies pourrait proposer des vols vers 115 destinations dans 23 pays et emploierait 40.000 personnes, précise TAM .

Dans un document adressé aux autorités, le transporteur brésilien indique en outre que la nouvelle compagnie, qui aura pour nom le groupe Latam Airlines, sera créée via une transaction exclusivement en actions qui pourrait inclure un échange d'actions. Les conditions financières de l'opération n'ont pas été révélées.

