



13

## Séminaire

### "L'EUROPE SOCIALE ET LA CRISE"

**Mercredi 21 novembre 2012**

Seconde table ronde : "Quelles perspectives pour les salariés du groupe Air France-KLM ?"

*Pierluigi Ceschia, directeur Corporate Strategy Air France-KLM*

**M. CESCHIA.-** Tout d'abord, je suis désolé de ne pas pouvoir faire la présentation en français car, même si j'habite maintenant depuis 3 ans, ici, je ne me sens pas suffisamment confiant pour faire une présentation en français. Je comprends le français mais je ne peux pas le parler, ni l'écrire.

Deuxième chose que je voulais exprimer, c'est que j'apprécie énormément l'invitation qui m'a été lancée pour ce séminaire. Je dois reconnaître que je ne connaissais pas l'existence d'OMNES. Maintenant que je suis au courant, c'est un grand honneur, je dois le reconnaître, d'avoir reçu cette invitation. A partir de mon expérience passée, j'attribue un rôle important à ce type de dialogue et de réflexion. C'est vraiment très intéressant.

Passons maintenant au sujet de ma présentation qui est la consolidation dans notre secteur, à savoir quelle pourrait être la forme prise à l'avenir par notre secteur de l'aviation, l'aéronautique et le rôle d'Air France-KLM au sein même de cet avenir. Je vais passer en revue la logique de la consolidation, l'expérience en consolidation jusqu'à maintenant, ce que l'on peut attendre et ce qu'il faut faire pour être prêt à ce nouveau processus.

Quelle pourrait être la logique sous-tendant ce phénomène de consolidation qui va s'accroître et, qui va se faire à une vitesse beaucoup plus rapide à l'avenir ?

D'abord quelque chose qui est un petit peu banal, je dirais, c'est que les parties prenantes (par parties prenantes, je veux dire non pas seulement les actionnaires mais tout ce qui compose la compagnie) s'attendent à une continuité. Parmi eux, les actionnaires s'attendent à une rentabilité des capitaux investis.

Etant donné notre environnement qui est extrêmement concurrencé, très difficile, le fait de remplir cette obligation nécessite un exercice continu, pour être fort, pour protéger en permanence nos capacités à être compétitif dans ce monde très concurrencé. Je vais peut-être dire l'une ou l'autre chose qui sont un peu évidentes mais cette logique est fondamentale pour les compagnies aériennes européennes pour mettre en œuvre leur propre plan de restructuration. Transform 2015 est l'un d'eux car toutes les alliances les plus importantes suivent un peu ce même processus.

Le problème, c'est qu'après un plan de restructuration, je pense sincèrement que la croissance sera absolument indispensable pour les compagnies aériennes. Pourquoi donc ? Car, si les compagnies aériennes européennes ne sont pas en mesure de capter la croissance à venir, à ce moment-là, elles connaîtront des problèmes très importants.

Si vous avez une croissance moindre que vos concurrents, à long terme, vous serez moins attrayant pour les marchés de capitaux, les bourses, et les investisseurs. Vous attirerez moins vos partenaires étrangers comme les Chinois ou les Américains. Vous aurez un réseau bien moins attrayant, en termes relatifs bien sûr et en même temps, vous bénéficierez de moins d'économies d'échelle. La croissance est donc absolument nécessaire.

Quel est l'enjeu véritable ? C'est que la croissance -j'exagère bien sûr un petit peu- ne se réalisera pas forcément là où nous nous trouvons aujourd'hui. Pour être plus précis, elle sera plus élevée dans des régions du monde où les compagnies aériennes européennes auront une présence sur le marché plus petite qu'aujourd'hui. Je vous montrerai une diapo tout à l'heure qui vous présentera quelque chose que nous connaissons tous très bien. Il faut donc être présent là où la croissance s'opérera.

Bien sûr, on peut croître de différentes façons. La façon traditionnelle qui restera d'actualité, c'est la croissance interne : on achète une flotte, vous mettez vos avions là où vous pensez qu'ils doivent être positionnés d'un point de vue économique. Cette croissance se poursuivra, c'est sûr, car on bénéficie de nos plateformes, nos hubs, nos marchés, nos points de force mais il y aura des limites à tout cela. D'abord, la croissance se produira ailleurs, pas forcément uniquement en Europe, en France ou aux Pays-Bas mais se fera dans des lieux où nous ne sommes pas leaders, où nous

exploitons mais où nous ne sommes pas leaders. Donc, c'est plus risqué de placer notre flotte là où nous ne sommes pas leaders.

Je peux vous donner un exemple dans mon pays. Lufthansa ont démarré quelque chose à partir de Milan. Ils ont ouvert une société qui s'appelle Lufthansa Italia en disant "on peut le faire, même si on n'est pas avec Alitalia comme partenaires". Cela a été un échec total.

Ce n'est pas facile de tout simplement croître en disant *"j'achète un avion et je le mets sur le marché là où je dois être parce qu'il y a de la croissance"*. Bien sûr, il y a toujours des différences en termes de coût avec certains concurrents. Par exemple par rapport aux pays émergents, il y a une base de coûts plus faibles dans ces pays émergents. Ce sera difficile de se battre avec eux sur leur propre terrain. Il y aura des obstacles réglementaires difficiles à surmonter. J'y reviendrai d'ailleurs. Les compagnies européennes aériennes ont besoin de croissance mais en même temps de croissance externe, c'est-à-dire de la consolidation.

Je vais être assez bref là-dessus, c'est une façon un peu traditionnelle de définir différentes formes d'interaction, de collaboration, parfois d'intégration et de consolidation entre compagnies aériennes. On l'a vu plus d'une fois, d'ailleurs. Si on va de la gauche vers la droite, vous voyez que vous allez vers des formes de coopération de plus en plus profonde : d'abord les concurrents à gauche comme easyJet, ensuite KLM et Jet, Air France et vers la droite avec un code-share tout simple. Ensuite, vous passez vers l'alliance globale où c'est beaucoup plus approfondi et vous avez des programmes de fidélisation, des collaborations et vous allez au-delà mais vous continuez à rester séparés et vous êtes en concurrence pour les trois dernières formes des joint-ventures, les fusions avec des identités séparées ou des fusions totales. C'est là où l'on peut commencer à parler de consolidation. C'est là où l'on voit ceux qui font partie de l'alliance, qui participent à cette consolidation, qui sont plus en coordination. On le fait tous les jours dans la joint-venture avec Delta. C'est un exemple de la coordination de la gestion des recettes, les tarifs, les programmes : tout est fait ensemble mais vous gardez des tas de choses séparées.

Ensuite, il y a d'autres expériences Air France et KLM, et Lufthansa et Swiss. Vous avez une fusion où les compagnies gardent leurs identités séparées, restent séparées. On n'a pas une intégration des employés mais beaucoup de synergies existent.

Le dernier exemple, c'est la fusion totale. C'est le cas américain, plus facile, car cela se fait sur le marché intérieur, sans limitation réglementaire. Delta/Northwest par exemple est une fusion totale. Delta et Northwest ont disparu en tant que compagnies séparées et individuelles.

Jusqu'à présent, étant donné ce tableau très général et ces différentes formes de coopération et de consolidation, quelle a été l'expérience de la consolidation au niveau national, car il n'y a pas de contraintes d'un point de vue réglementaire dans ce cadre ? On connaît ceci de façon très approfondie. On se rappelle tous que les marchés nationaux étaient fragmentés, inefficaces. Il y avait une surcapacité. Ce n'était pas bénéfique pour les clients.

Peu à peu ou moins graduellement, une rationalisation dans ces marchés s'est faite. C'est le cas de la France, de l'Italie, de la Grande-Bretagne et maintenant, on voit cela se faire en Russie. La rationalisation a parfois donné lieu à des banqueroutes, des faillites et parfois à des fusions. Une simplification du marché en somme et ce n'est que dans quelques grands pays et marchés, comme l'Amérique et la Russie, où l'on trouve plus d'un grand opérateur, basé sur un réseau. Au niveau national, la consolidation s'est faite et réalisée.

Quelque chose s'est déjà concrétisé, mais au niveau international, la consolidation a été empêchée ou gênée par des règles internationales, surtout la règle sur la propriété de la part d'étrangers dans les compagnies aériennes nationales. On sait, par exemple que, d'après toutes les règles internationales, une compagnie nationale ne peut pas être contrôlée de façon majoritaire par des investisseurs qui ne sont pas des citoyens du pays en question.

Donc, il faut qu'il y ait un contrôle effectif par des actionnaires, des investisseurs nationaux. La seule exception qui est énorme, c'est en Europe car, la libéralisation européenne a transformé l'Europe en un seul marché intérieur, ce qui a créé une grande vague de consolidation européenne, depuis 10 ans. D'ailleurs, Air France et KLM ont été les premiers, suivis par Lufthansa avec Swiss et Austrian et IAG plus récemment. Mais entre les continents, les fusions et acquisitions n'existent pas de la même manière.

Des pays importants restent toujours très fortement opposés. Sont contre : la Chine, le Japon et l'Inde et même les Etats-Unis. Par exemple, on sait que par le passé, il y a eu des alliances, des partenariats. Des joint-ventures avaient été développées, parce que les pays que j'ai mentionnés avant restaient fortement contre ces fusions. Ensuite, on essaie de voir comment la consolidation va évoluer et où elle va évoluer.

D'après moi, à long terme -et je parle vraiment non pas des 5 à 7 ans à venir mais à plus long terme- ce qui s'est passé en Europe se produira également ailleurs. Il n'y a aucune raison, sauf s'il y a des réglementations particulières, que cela ne se produise pas ailleurs, que ce ne soit pas quelque chose d'universel.

Cette diapositive est un peu complexe, je ne vais donc pas entrer dans le détail. Je vais juste vous dire quelques mots sur la croissance. Où va-t-elle se trouver ? Dans les marchés émergents, dans les nouveaux pays, et tant au niveau local, qu'au niveau national, interrégional et entre ces divers pays. Je ne vais pas entrer dans les chiffres mais faites-moi confiance, si vous analysez chacun des chiffres, vous verrez que les taux les plus élevés se trouvent en Asie, en Chine, en Afrique et en Amérique Latine ou bien dans les flux intercontinentaux, en direction de ces marchés émergents.

Cette image est une image à très long terme, sur 20 ans, qui a été développée grâce à des bases de données internes. En règle générale, c'est une bonne nouvelle, parce que cela montre que l'industrie va se développer et ce, chaque année. Malheureusement, la croissance la plus importante ne se trouvera pas en Europe ou aux Etats-Unis mais ailleurs. C'est le défi auquel je faisais référence précédemment. Cela va avoir lieu là où nous sommes moins présents, là où nous sommes les moins forts.

J'aimerais aussi élaborer sur un autre élément essentiel de l'évolution. Il est important pour comprendre l'évolution. Au fil du temps, il va y avoir un certain relâchement de la réglementation. On a vu la libéralisation du trafic. Il y aura des régions, telles que l'Asie du sud-est par exemple, où il y aura une certaine libéralisation, pas aussi importante que la libéralisation européenne mais elle s'en rapprochera. Et de plus en plus d'acteurs vont obtenir des droits et des possibilités, des capacités leur permettant d'agir au niveau international.

La propriété étrangère est un point-clé, à mon avis, à très long terme. La limitation ne sera plus aussi stricte et va petit à petit disparaître, à long terme, encore une fois. Évidemment, à des vitesses variables en fonction de la région du monde : probablement plus rapidement aux Etats-Unis, en Amérique Latine, en Asie du sud-est mais pour des pays qui nous intéressent beaucoup tels que la Chine, l'Inde et le Japon, cela aura lieu sur un plus long terme.

Il faut aussi s'intéresser aux règles de concurrence qui vont devenir de plus en plus restrictives, par exemple dans des pays tels que la Chine et l'Inde où les choses sont en train de changer très rapidement.

Les autorités anticoncurrentielles ne seront plus du tout prêtes à accepter les accords et formes de coopération qui existent traditionnellement.

D'ailleurs, si vous parlez aux autorités américaines, elles vous diront déjà "*on ne sait pas combien de temps va durer l'immunité antitrust*". C'est le régime particulier que les Etats-Unis ont inventé pour permettre certaines coordinations. Ceci, à mon sens, signifie que les autorités de la

concurrence vont promouvoir les consolidations, parce qu'elles pensent, et je pense qu'elles ont raison, que la consolidation va apporter des bénéfices au consommateur et va dissuader les accords de coopération.

Évidemment, tout ceci ne va pas arriver du jour au lendemain. Cela n'arrivera qu'à long terme, voire à très long terme. En tout cas, il s'agit là d'une tendance forte. De toute façon, il va tout de même falloir qu'il y ait des alliances mais petit à petit, l'équilibre va se déplacer de la coopération vers la consolidation.

Je suis désolé mais je vais sauter en avant dans l'avenir et je vais faire une sur-simplification. Cet exercice me paraît intéressant à effectuer de temps en temps. Nous allons essayer d'entrevoir ce à quoi pourra ressembler l'industrie à très long terme. Je ne vais pas vous donner de date évidemment mais je pense que l'industrie sera caractérisée par l'émergence de transporteurs mondiaux et ceci se fera grâce à la consolidation des compagnies aériennes nationales et internationales. Les petits acteurs sont déjà en train de disparaître. Prenez l'exemple de Malev. Les petits acteurs disparaîtront ou ils joueront un rôle tactique pour des marchés spécifiques.

Ces regroupements internationaux seront essentiellement caractérisés, en fait, même dominés par l'intégration de trois ou quatre piliers. Il y aura probablement un transporteur chinois, un transporteur américain, un transporteur européen. Les marques actuelles, si elles ne disparaissent pas, deviendront de bien moindre importance et une marque mondiale va apparaître. En fait, il y a très peu de marques qui soient réellement mondiales, internationales. Peut-être qu'easyJet est une marque internationale, parce qu'elle est européenne et pas seulement nationale. Mais la plupart des marques des entreprises sont plus représentatives du pays où elles ont leur siège et où elles sont opérationnelles.

Il y aura des alliances au niveau mondial qui vont changer la donne. Ceci sera limité à des formes d'échanges entre les différents grands groupes et peut-être de plus petites compagnies aériennes locales. Encore une fois, c'est un avenir très lointain mais je suis certain que c'est ce à quoi ressemblera l'avenir, parce qu'il n'y a aucune raison pour que cela ne puisse pas arriver comme cela arrive déjà dans d'autres industries. La seule raison pour laquelle cela pourrait ne pas arriver serait la réglementation.

Evidemment, ce futur est à très long terme. Si cela arrive dans 10, 15, 20 ans, que devons-nous faire, nous, en tant que transporteurs européens ? Parce que si tout cela est vrai, si ces grands groupes existent (un Européen, un Chinois, un groupe américain, etc.), nous devons devenir l'acteur incontournable européen. Nous ne pouvons pas rester passifs dans ce processus.

Juste quelques commentaires. Afin de devenir un acteur préférentiel de notre industrie pour nos partenaires internationaux, américains ou chinois par exemple, il faut qu'ils continuent à choisir Air France-KLM comme étant le partenaire préférentiel européen. Nous devons être cohérents. Nous devons, pour ce faire, développer une présence forte sur nos marchés nationaux (l'Europe), sinon notre avenir en sera compromis. Nous devons avoir une base de coûts très concurrentiels, évidemment et nous devons aussi mettre en œuvre une structure financière extrêmement solide nous donnant la souplesse de pouvoir investir, afin de continuer à être ce que nous sommes actuellement, à savoir : l'une des principales compagnies aériennes au monde.

Cela peut paraître évident mais en plus de cela, je pense que les compagnies d'aviation européennes peuvent utiliser des outils innovants afin de commencer une certaine forme d'intégration avec les autres compagnies aériennes, même dans un contexte qui est très limitatif. Je voudrais mentionner ici trois choses auxquelles j'ai dédié une diapositive.

En tant qu'Air France-KLM, nous faisons certaines choses depuis très longtemps. Par exemple, avoir une participation minoritaire dans certaines entreprises, puis nous développer en offrant

quelque chose d'autre que de l'argent à savoir : des outils, des savoir-faire et dans certains pays, cela a beaucoup plus de valeur que l'argent.

La première chose, c'est la chose la plus facile à mettre en œuvre, à savoir les joint-ventures, ce que nous faisons déjà depuis longtemps. Il faut aussi voir cela comme un moyen de s'assurer de partenariats transcontinentaux à long terme. Les joint-ventures sont très utiles pour les sociétés d'aviation, parce qu'elles permettent de générer des synergies en termes de coût, de revenu, etc., lorsqu'une fusion ou une acquisition complète n'est pas possible.

Bien sûr, les synergies générées seront plus élevées et plus intenses s'il y a une certaine neutralité, si on ferme un peu les yeux sur qui fait quoi, parce que tout le monde partage les résultats de façon équitable. Afin de faire cela, afin d'atteindre cette neutralité, il faut bien sûr partager ses ressources, partager son expérience, son expertise, partager les responsabilités et cela, on ne peut pas le faire sur le court terme. Il s'agit là d'un engagement à long terme.

C'est pourquoi dans l'atlantique nord, nos joint-ventures ont des durées de 10 ans. Il y a des mécanismes afin d'en sortir à mettre en œuvre. Donc, cela ressemble un peu à une consolidation mais en même temps, ce sont des mécanismes très complexes. Nous savons que les joint-ventures sont complexes à gérer, parce que les sociétés aériennes qui y participent ont des structures différentes, ont des bases d'actionnariat différentes. Elles peuvent avoir des résultats très différents. L'une d'entre elles peut être très saine financièrement et l'autre plus en difficulté, etc.

Bien que les joint-ventures soient des outils très appréciables, à long terme, elles risquent de s'avérer un peu moins stables qu'une réelle fusion. Regardez le cas de Continental qui faisait partie de la joint-venture de l'atlantique nord. Ils ont dû quitter la joint-venture. Il y a donc eu une discontinuité qui n'a pas été très positive.

J'en ai mentionné deux autres, à savoir : les investissements minoritaires afin de préparer une consolidation future. On peut effectuer ce type d'investissements minoritaires auprès d'une société, une compagnie d'aviation étrangère, par exemple, à condition que cela soit réglementaire. Cela peut être un outil. C'est un outil permettant de préparer une consolidation future.

Pourquoi est-ce utile ? Il y a quatre principales raisons. Si l'on s'intéresse aux marchés émergents (l'Afrique, l'Amérique Latine, etc.), on peut développer ces droits, plus que si on n'est pas présent sur certaines régions ou dans certains pays. Vous pouvez bénéficier d'une plus forte croissance que les autres pays, parce que généralement, ces pays-là ont une plus forte croissance. C'est donc très utile.

On peut aussi fournir ou réduire la voilure en termes de long-courrier au niveau régional, parce qu'il y a une explosion de nouvelles villes. Il y a même parfois des villes qui n'ont pas encore de nom et que personne ne dessert. Vous avez donc besoin d'un approvisionnement, d'un plan, en fait, de développement des long-courriers, à long terme. Et quelque chose de très important : même si vous êtes un actionnaire minoritaire étranger, vous pouvez mieux assurer la durée des accords commerciaux avec ces pays.

Je vais vous donner un exemple : Delta a acquis 3 % d'une société brésilienne qui s'appelle GOL, qui était un low cost. Cela leur a donné un siège au comité de Direction. Ils ont mis en œuvre une joint-venture à long terme couvrant l'Amérique du Nord et le Brésil et ils se sont assurés sur le long terme. GOL, qui était un partenaire très important pour Delta, a accepté de leur accorder l'exclusivité. Peut-être qu'un jour, GOL rejoindra Skyteam, ce qui serait excellent, puisque vous savez que notre présence n'est pas très importante en Amérique Latine.

Un autre exemple : KLM a acquis des droits minoritaires dans Kenya Airlines. Encore un siège au Comex, donc des droits de gouvernance, nous avons un droit de veto, etc. Nous avons un mot à dire lors de la prise de décision. Cela permet donc à KLM, à Air France-KLM d'exercer une influence

sur la vie et le développement de cette entreprise. Cela nous permet non seulement de transférer de l'argent mais aussi du savoir-faire, de l'expérience qui a tant de valeur pour cette entreprise.

Autre exemple plus récent : Etihad et Air Berlin. Ils ont acheté de l'ordre de 30 % ils sont donc, actionnaires minoritaires mais en fait, leur influence était très forte comme s'ils étaient presque au contrôle de l'entreprise.

Un autre exemple que j'aime beaucoup et que je répète souvent, parce qu'il est très innovant et cela ne veut pas dire que l'on ne peut pas l'appliquer, tel qu'ils l'ont fait. Il est très intéressant parce qu'il s'agit d'un nouvel outil qui permet d'intégrer des compagnies d'aviation sans enfreindre des règles. Air Asia qui a été générée par un entrepreneur, Tony Fernandez et d'autres investisseurs qui ont construit une compagnie en Malaisie.

Donc, la société d'origine était basée en Malaisie. Ils voulaient se développer au-delà de la Malaisie mais n'étaient pas présents en Europe. Ils ne pouvaient pas faire comme Ryanair ou easyJet. Ils ne pouvaient pas ouvrir une base en Indonésie ou aux Philippines. Donc, ils ont créé des petites compagnies locales dans chacun de ces pays.

Il y avait Indonesian Air Asia, Philippine Air Asia, etc. Ils ont maintenu une position d'actionnaire minoritaire dans toutes ces sociétés où plus de 50 % étaient détenus par des investisseurs locaux mais au-delà de cela, il y avait des accords entre Air Asia Malaisie, la société-mère, et les sociétés filles. Il y avait une seule marque, puisqu'ils étaient tous Air Asia, un seul site Internet, une seule politique financière et commerciale. La société-mère fournissait toutes les assurances, les règles de fonctionnement, etc.

Par le biais de cet outil, Air Asia Malaisie, bien qu'ils aient été actionnaires minoritaires, respectait la réglementation. En même temps, ils ont construit un groupe transnational. C'était l'équivalent d'easyJet en Europe.

Cela m'amène à une brève conclusion. Je pense qu'à long terme, nous allons être confrontés à plus de consolidation. Je lisais, hier, une déclaration faite par le président de la Lufthansa qui disait la même chose. Nous devons mettre les choses en ordre dans la maison afin d'être prêts et de nous préparer à cette ère de consolidation.

Air France-KLM est l'un des leaders mondiaux. C'est le groupe le plus important au niveau européen et l'un des plus importants au monde. Nous avons été les premiers à faire un certain nombre de choses. Nous avons été les premiers à faire des fusions au niveau international, à mettre en œuvre des joint-ventures au niveau transcontinental. Donc, nous sommes vraiment des leaders mais des changements radicaux sont en cours.

Il y a un déplacement des activités vers les pays émergents, ce qui est intéressant mais dangereux en même temps. Il y a plus d'insécurité, de volatilité et dans ce contexte, nous devons absolument protéger notre leadership, car nous devons être toujours aussi attractifs pour les marchés de capitaux, pour les clients, pour les partenaires. Et nous devons maintenir des économies d'échelle.

C'est un impératif de rester un leader et pour ce faire, nous devons bien sûr adapter notre base de coûts.

Nous devons maintenir notre souplesse mais à moyen terme, nous devons être prêts à utiliser les outils que j'ai mentionnés précédemment, afin de construire des partenariats à long terme, afin d'arriver à cette consolidation étendue dont je vous parle depuis tout à l'heure. Merci.