

Assas

Session : Janvier 2020

Année d'étude : Troisième année de Licence économie et gestion parcours économie internationale

Discipline : *Management international*
(Unité d'Enseignements Fondamentaux 1)

Titulaire(s) du cours : M. Dorin MILITARU

Document(s) autorisé(s) : Aucun

L'épreuve se divise en deux parties. La première partie consiste en 4 questions de cours. La deuxième partie se compose d'une étude de cas. Soyez clair, concis, précis !

Question 1

Globalisation : L'interdépendance des espaces mondiaux vous paraît-elle irréversible ?

Question 2

Financement international : les techniques externes de couverture du risque de change.

Question 3

Quels sont les principaux modes d'entrée sur les marchés étrangers ?

Question 4

Plusieurs spécialistes ont tenté d'identifier les dimensions de différenciation culturelle. (Par exemple : Hofstede, Hofstede et Minkov (2010)) Comment évaluez-vous la validité des résultats des investigations menées ?

Étude de cas - SkyTeam

En 2010, les compagnies aériennes membres du réseau SkyTeam fêtent le dixième anniversaire de leur coopération multilatérale. C'est en 2000 que le président-directeur général d'Air France a rencontré ses homologues d'AeroMexico, de Delta Air Lines et de Korean Air à New York pour annoncer la création de SkyTeam. L'objectif principal affiché

consistait à accélérer la présence internationale des partenaires, en proposant un plus grand nombre de destinations à une clientèle devenue plus mobile. Le réseau SkyTeam s'est progressivement élargi et compte aujourd'hui douze membres (voir historique du réseau).

L'historique du réseau SkyTeam

- 2000 : Création du réseau par AeroMexico, Air France, Delta Air Lines et Korean Air
- 2001 : CSA Czech Airlines et Alitalia rejoignent le réseau
- 2004 : KLM Royal Dutch Airlines (suite à la fusion avec Air France) intègre le réseau
- 2006 : Aeroflot Russian Airlines adhère au réseau
- 2007 : China Southern Airlines devient membre du réseau
- 2010 : Air Europa (compagnie espagnole), Kenya Airways, Vietnam Airlines et Tarom Romanian Air Transport adhèrent au réseau

En 2010, les compagnies aériennes membres de SkyTeam proposent 898 destinations dans 169 pays. Le nombre de passagers s'élève à 384 millions en 2009, et le nombre de vols quotidiens à 13 000. L'appartenance au réseau permet aux partenaires associés de réaliser des synergies (partage des coûts, échange de personnel, etc.) et d'offrir davantage de services (par exemple, programme de fidélité SkyTeam, accès à plus de quatre cents salons, etc.) à leurs clients. Le tableau suivant présente les différentes compagnies aériennes qui forment le réseau SkyTeam.

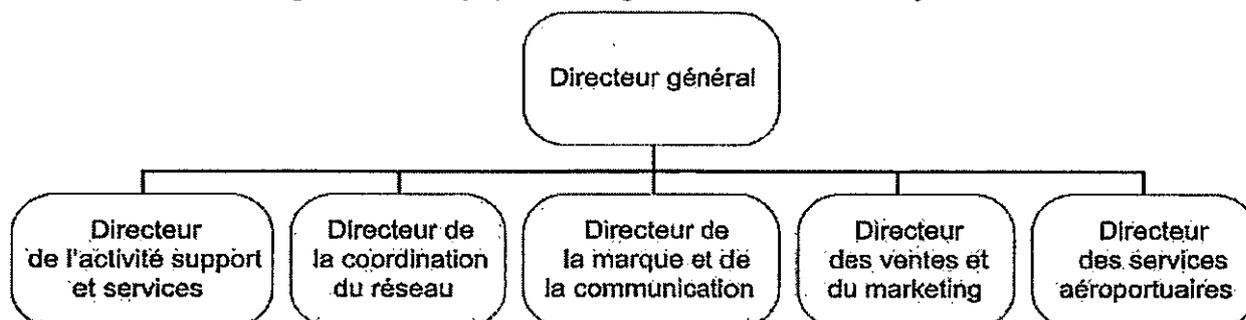
Tableau 1 : Les compagnies aériennes membres de SkyTeam (en 2010)

Compagnie aérienne	Nombre de destinations	Nombre de pays	Nombre annuel de passagers (en millions)
Aeroflot Russian Airlines	97	46	8,8
AeroMexico	63	11	10
AirEuropa	29	18	9,1
Air France	238	108	52,3
Alitalia	83	38	21,7
China Southern Airlines	172	27	56,9
CSA Czech Airlines	67	46	5,3
Delta Air Lines	372	68	161
Kenya Airways	50	42	3
KLM	125	63	22,2
Korean Air	118	39	20,7
Tarom Romanian Air Transport	49	24	1,7
Vietnam Airlines	46	15	12

Le réseau SkyTeam est doté d'une structure souple et n'est pas organisé autour d'une firme principale. Depuis sa création, il est dirigé par les présidents des compagnies aériennes associées et fonctionne comme une entité « virtuelle ». Compte tenu de la taille du réseau et des changements survenus dans l'environnement, les membres du

réseau décideur, en 2009, de mettre en place une équipe managériale permanente dédiée aux activités et aux projets du réseau. L'équipe est constituée d'un directeur général et de six directeurs fonctionnels. Cette structure de management centralisée, qui compte une vingtaine de salariés, est basée à l'aéroport de Schiphol à Amsterdam.

Figure 1 - L'équipe managériale du réseau SkyTeam



La création de SkyTeam peut aussi être considérée comme une réponse à deux autres réseaux qui se sont constitués dans le secteur aérien : Star Alliance et OneWorld. Créé en 1997, le réseau Star Alliance fédère vingt-huit compagnies aériennes, qui servent 1172 destinations dans 181 pays. Le nombre de passagers atteint 628 millions en 2009, et le nombre de vols 21 200 par jour. Le réseau OneWorld a été constitué en 1999 et compte onze membres. Il propose 819 destinations dans 142 pays, et enregistre 308 millions de passagers (en 2009) et 8781 vols quotidiens.

Tableau 2 : Les membres des réseaux Star Alliance et OneWorld (en 2010)

Star Alliance	OneWorld
Adria	American Airlines
Aegean	British Airways
Air Canada	Cathay Pacific
Air China	Finnair
Air New Zealand	Iberia
ANA All Nippon Airlines	Japan Airlines
Asiana Airlines	LanChile
Austrian	Malev Hungarian Airlines
Blue 1	Mexicana
bmi british midland	Qantas
Brussels Airlines	Royal Jordanian
Continental Airlines	
Croatia Airlines	
Egyptair	
Lot Polish Airlines	
Lufthansa	
SAS Scandinavian Airlines	
Shanghai Airlines	
Singapore Airlines	
South African Airways	
Spanair	
Swiss	
TAM	
TAP Portugal	
Thai	
Turkish Airlines	
United Airlines	
US Airways	

La concurrence dans le secteur aérien s'exerce désormais à deux niveaux: entre les compagnies aériennes, mais aussi entre les trois réseaux constitués. Le paysage concurrentiel est marqué par une certaine instabilité, dans la mesure où le secteur connaît actuellement un mouvement de restructuration, accentué par l'importance grandissante des compagnies low cost (EasyJet, Ryanair, etc.). Ainsi, les réseaux constitués sont susceptibles d'évoluer tant au niveau de leur organisation interne qu'au niveau de leur taille.

Questions

1. Le réseau SkyTeam constitue un réseau interorganisationnel avec une structure souple qui associe des compagnies aériennes de douze pays. Quels sont les bénéfices et les risques liés à la dispersion géographique des membres du réseau ?
2. Les compagnies aériennes membres du réseau présentent des différences importantes, notamment au niveau du nombre de destinations et de pays servis, ainsi que du nombre annuel de passagers. Quel peut être l'impact de ces différences sur le management du réseau ?
3. Étant donné le paysage concurrentiel du secteur aérien, marqué par l'importance grandissante des compagnies low cost, quelle pourrait être l'évolution future du réseau SkyTeam ?