



Séminaire

**"COMMENT MIEUX TRAVAILLER
ENSEMBLE ?"**

Lundi 5 mai 2014

Débat avec M. de Juniac

M. CADOREL.- Merci beaucoup, Monsieur le Président. Je voudrais rebondir sur ce que vous nous avez confié en final : aller plus vite. Arrivé depuis trois ans au sein du groupe, quelle perception en avez-vous eu? Qu'est-ce qui vous a le plus frappé favorablement (d'après ce que vous avez dit, c'est quelque part le professionnalisme et que nous étions capables de relever les défis) et le plus gros défaut ?

M. DE JUNIAC.- Il y a deux grandes qualités et deux grands défauts dans les deux maisons. C'est vrai chez Air France et chez KLM. La première qualité, c'est l'engagement du personnel. Chez Air France et chez KLM, les gens aiment leur maison. C'est très bien. On l'aime pour tout un tas de raisons et on a envie de se défoncer pour elle, et je le constate tous les jours, à tous les niveaux de la hiérarchie. Mais il n'y a pas que les chefs, il y a aussi les gens à la base qui prennent votre valise, qui la mettent dans l'avion, les gars qui sont la piste. Tout le monde a envie d'y aller.

La seconde qualité des deux maisons, c'est que ce sont des maisons carrées. C'est rigoureux. C'est typique de l'aérien. Je viens d'une maison très carrée, d'ingénieurs. Je me sens bien chez moi, ils sont bien carrés.

Il y a deux faiblesses dans la maison. La première, c'est que nous sommes trop lents, vraiment. Cela vient de tout le transport aérien. Vous savez pourquoi nous sommes lents ? L'exigence de sécurité est tellement forte, (c'est quand même ce qui sous-tend tout ce que nous faisons, de transporter les gens dans la plus grande sécurité) que quand nous avons un truc qui marche, surtout nous n'y touchons plus. Je connais bien mais cela nous a imprégnés un peu à l'excès. Il faut aller plus vite.

La seconde chose -et les deux maisons sont comme cela, pardon de vous le dire- c'est que nous ne sommes pas assez centrés "client". Je peux vous le dire : tous les jours, je souffre chez Air France et chez KLM.

M. CADOREL.- Par rapport aux Américains ou aux Asiatiques ?

M. DE JUNIAC.- Non, parce que c'est cela qui fera notre fortune ou notre perte. 25 % de notre chiffre d'affaires, ce sera 45 % dans 5 ans. Chez Delta, c'est 70. Si nous ne sommes pas centrés "client", obsédés par ce que veulent nos clients, toute la journée... Ce n'est pas ce qui nous intéresse. Le premier mot que j'ai entendu en entant, ce n'était pas chez KLM ou chez Air France, c'était si c'est de l'hydraulique. Il faut se le redire deux fois. Le transport aérien, c'est de l'hydraulique. Il faut le faire. C'est vrai, on peut voir cela comme un grand système hydraulique avec des petits tuyaux qui alimentent des gros tuyaux. On a des manomètres, on règle des boutons : génial ! C'est un truc d'ingénieur, c'est formidable. Je suis ingénieur, n'y voyez aucun mépris.

Il faut qu'il y ait des clients, bon sang ! C'est obsessionnel chez nous. N'oubliez pas que nous sommes 40 000 en contact avec le client, **c'est énorme**. 40 000 personnes de cette maison sont en contact avec le client, c'est gigantesque. S'ils ne sont pas tous motivés, le type qui n'est pas motivé avec un client, le client ne sera pas content. Il n'y a pas de miracle !

QUESTION.- Vous évoquez une meilleure compétitivité à partir de 2015. Jusqu'à présent, schématiquement, KLM avait des meilleurs résultats qu'Air France. Les résultats du premier trimestre semblent montrer une petite inversion de tendance. Si cette tendance venait à se confirmer, c'est-à-dire que le redressement d'Air France, suite au plan Transform, donne des résultats meilleurs que ceux de KLM, ce serait intéressant d'avoir votre opinion sur le sujet.

M. DE JUNIAC.- La vraie inversion de tendance dans les résultats du premier trimestre, ce n'est pas qu'Air France fait mieux -Air France suit son plan de marche-, c'est que KLM n'a pas fait le budget. C'est cela, le vrai changement. KLM nous avait habitués, tous les trimestres, à faire le budget. Là, elle n'a pas fait le budget. Il y a un sujet chez KLM, il faut regarder dans le contrôle de certains coûts. Il y a eu aussi des problèmes de capacité, etc., mais il y a un sujet de contrôle des coûts. Chez Air France aussi. Comme Air France partait de plus haut, le contrôle des coûts a été assez strict, parce qu'Air France était plus chère que KLM. Il a peut-être été un peu moins strict à

KLM. Donc, cela s'est vu, là. Je n'ai pas de doute qu'on est en train de prendre des mesures pour corriger cela. La véritable inversion, ce n'est pas qu'il y en ait un meilleur que l'autre ou que la bascule a changé, c'est que KLM n'a pas fait le budget. C'est une bonne chose qu'Air France se soit bien inspirée de KLM, en faisant le budget. Quand je suis arrivé ici, personne ne faisait le budget. Cela me scie !

QUESTION.- Sur les résultats, c'est vrai qu'en termes de coûts, les résultats sont bons. En termes de recette unitaire, il peut y avoir des inquiétudes, puisque le budget est surtout basé là-dessus.

M. DE JUNIAC.- Je vous réponds tout de suite là-dessus. Sur la recette unitaire, nous souffrons quand même de l'économie très atone de la zone Euro, y compris en Europe du Nord et en Europe du Sud. L'Europe du Nord a été un peu moins mauvaise que l'Europe du Sud, les deux années précédentes. Cela reste assez mou.

L'économie hollandaise n'est pas très en forme. L'économie française n'est pas en forme du tout. Cela se sent. Nous ne sommes pas en récession mais nous ne sommes pas revenus dans la croissance. Heureusement que l'on a l'intercontinental qui tire un peu, que ce soit l'Asie ou l'Amérique.

Et j'ai deux points d'inquiétude sur la recette unitaire. Premièrement, dès qu'une zone du monde va bien, il y a des excès de capacité qui arrivent. On est en train de le constater sur l'Amérique du Nord. Lufthansa et British Airways ne sont pas sages. Ils mettent trop de capacité, donc, nous avons une pression sur le *yield*. Cela recommence, personne n'a rien appris, alors que Delta comme nous restons sages. C'est la première réflexion.

Deuxièmement, sur l'évolution de la recette unitaire. Je veux que l'on regarde bien partout à Air France et à KLM, peut-être encore plus à Air France, les questions de *pricing*. J'ai d'ailleurs demandé des études précises sur les *pricings*. Nous sommes très hauts, et notre capacité à monter reste faible.

QUESTION.- Concernant Transavia, vous n'avez à aucun moment évoqué des possibilités de rapprochement entre Transavia Hollande et Transavia France.

M. DE JUNIAC.- J'ai parlé avec enthousiasme de Transavia, globalement, je dois reconnaître : Hollande et France, comme un ensemble. Je conviens que ce n'est pas totalement le cas !

QUESTION.- Le développement de Transavia, tel que vous l'avez annoncé, est-il toujours envisagé avec un seul type d'avion, c'est-à-dire du 737, alors qu'on a quelques transferts actuellement ?

M. DE JUNIAC.- La réponse est oui. Si nous mettons deux A320 à l'été, c'est temporaire et cela s'arrête en décembre. Nous n'allons pas commencer à faire du low cost en disant "*on est tellement mieux soi-disant que les autres, qu'on va faire du low cost où il n'y a pas les mêmes types d'avion, où les pilotes, en fait, ont les statuts de la compagnie d'origine*". Ce n'est pas possible.

Si on veut faire Transavia, faisons-le bien. Et à mon avis, faisons-le ensemble, Hollande et France. C'est complètement idiot de le faire séparément. Il faut en faire une paneuropéenne. De plus, on sait très bien que, dans ce domaine, le nombre d'avions et la taille est essentielle à la baisse des coûts. Je crois qu'il ne faut pas se poser de questions, il faut aller vite. Au contraire, il faut aller vite.

QUESTION.- Dernière question et j'arrête. Concernant le long-courrier, vous avez évoqué la possibilité d'envisager un pacte social sur le long-courrier pour essayer d'atteindre une croissance plus élevée.

M. DE JUNIAC.- Cela vaut aussi sur le court et moyen-courrier. Mais sur le long-courrier, le point est très sensible. C'est pour cela que je voulais vous le citer. Sur le long-courrier, c'est sensible parce que les calculs démontrent qu'à coûts post-Transform inchangés, on ne peut pas croître plus de 1,5 %, 2 % au maximum. Je me dis que c'est quand même dommage quand le trafic aérien fait +5 %.

QUESTION.- Vous nous avez décrit une feuille de route très claire, qui est la vôtre au niveau stratégique. Et vous avez dit "*quand on se met au boulot, on y arrive*". Quand on se met au boulot, cela veut dire quoi au niveau de l'organisation et d'Air France-KLM ? On arrive à quoi dans votre vision de la stratégie commerciale et industrielle à moyen terme ?

Vous avez aussi dit "aller plus vite". Comment aller plus vite dans ce rapprochement ou en tout cas dans la mise en œuvre de la vision que vous avez du groupe Air France-KLM dans son organisation ?

M. DE JUNIAC.- Cela veut dire que dans ce qui va succéder au plan Transform, qui aura un nom différent, il y aura un volet développement, il y aura aussi un volet efficacité/productivité.

C'est vrai que par rapport au plan Transform dont la restructuration était l'épine dorsale un peu plus à Air France qu'à KLM, la restructuration ne sera pas l'épine dorsale du plan suivant mais il y aura quand même des efforts de productivité ici et là et d'efficacité économique, toujours.

Pour rebondir sur la question de M. **Fauré**, tout à l'heure, à mon avis, il faut réfléchir aux conditions de notre pacte social en matière de conditions de travail, de productivité, de façon de travailler pour que, lorsqu'on ouvre des lignes long-courrier, on ne se dise pas "*cela perd de l'argent*" à chaque fois. Quand on y réfléchit, c'est suicidaire.

QUESTION.- Et votre vision de l'organisation ?

M. DE JUNIAC.- Je pense que les deux compagnies Air France et KLM... Je laisse, pour l'instant, de côté HOP! et Transavia, si vous voulez bien. Je pense que les deux compagnies ont mis en commun un certain nombre de choses. Il faut que cela tourne. Je l'ai dit au Works Council de nos amis hollandais : "*Rendez votre décision et on avance*". Je n'ai pas été tout à fait entendu, parce que j'ai dû vous dire cela, il y a 8 ou 9 mois. Mais je crois qu'il faut avancer.

Nous avons discuté. Nous avons mis les choses sur la table. Nous avons été très ouverts. Nous avons répondu à toutes les questions. Je voudrais que tout le monde soit convaincu que personne ne veut manger l'autre. Quel est l'intérêt de faire cela ? Il faudrait être un maniaque ! Je voudrais que nous accélérions l'organisation dite *next face of the Group*, qui vous a été présentée par Wim, ce matin, je crois.

Allons-y, mettons-la en œuvre. S'il y a un endroit où cela ne marche pas, on changera. Qu'est-ce que cela peut faire ? S'il y a une certitude, c'est que dans 5 ans, nous n'aurons pas la même organisation qu'aujourd'hui, parce que le monde aura changé. Je ne sais pas laquelle ce sera mais le monde aura changé. Donc, il y en aura une autre. J'espère que nous ne mettrons pas 3 ou 4 ans à la mettre en œuvre. Nos copains d'Etihad, je ne les sens pas très lents, ceux d'easyJet non plus.

C'est pour cela que je fais cela. Je ne le fais pas plaisir. Donc, accélérons. Je le dis à tout le monde, partout. Et nous sommes animés de bonnes intentions. Le groupe Air France-KLM n'est pas là pour manger ni Air France, ni KLM. Nous avons autre chose à faire. Air France-KLM est là pour manger Etihad ou Singapour Airlines. Ou easyJet !

QUESTION.- Je voudrais revenir sur le cargo. Vous annoncez une réduction supplémentaire des capacités. Cela devrait donc se traduire par une réduction de coques. Actuellement, nous sommes sur 10 coques de trois types différents si mes souvenirs sont bons. Doit-on envisager carrément la disparition d'un des types de coque ?

M. DE JUNIAC.- Je pense que s'il faut réduire encore les coques, nous n'allons pas conserver trois types de coque. Je pense qu'il faudra tomber à deux.

QUESTION.- Dans ce cas, quel que soit le type ?

M. DE JUNIAC.- Cela me paraît être du bon sens.

M. LEVALLET.- Comme vous disiez qu'on allait réduire sur Schiphol et sur CDG. Réduire CDG qui est déjà à deux, cela va être difficile.

M. DE JUNIAC.- A CDG, la réduction est pratiquement programmée pour le deuxième semestre 2015. La question est sur Schiphol : 8 ou moins et par quel moyen. Toutes les options sont sur la table. Je crois que les discussions ont commencé avec les représentants hollandais de la partie KLM cargo. C'est normal et c'est douloureux. Je ne fais pas cela par plaisir. Je préférerais vous dire "*j'ai acheté 12 avions tout cargo*". Malheureusement, je ne sais pas comment les remplir.

QUESTION.- On en a connu 14.

M. DE JUNIAC.- Je sais bien.

QUESTION.- Monsieur **de Juniac**, merci de vos éclairages notamment sur votre feuille de route. Mais rien n'avance sans financement. D'où viendront les fonds ?

M. DE JUNIAC.- C'est une très bonne question. Tout d'abord, la reprise de nos performances financières nous donnera les moyens de financer la totalité du plan Transform ainsi que les investissements dans les années à venir, en ce qui concerne le renouvellement de la flotte long-courrier. Donc, si nous avons besoin de réaliser une acquisition supplémentaire ou de très gros investissements, imaginons d'acheter une centaine d'avions pour Transavia par exemple, ce ne sont que des spéculations bien sûr, dans un tel cas, nous n'aurons pas le bilan suffisant pour financer ce type d'investissement. Alors dans ce cas, il nous faudra aller sur le marché pour une augmentation de capital.

QUESTION.- Merci, Monsieur le Président. Je voudrais revenir au thème du séminaire "comment mieux travailler ensemble". On a évoqué l'ensemble du cargo, mais pas comment se coordonner. Ce matin, on a évoqué quelques idées, notamment qu'on pouvait faire une inversion de nos présidents Air France KLM. Est-ce quelque chose que l'on peut faire ? Car, aujourd'hui, on voit qu'il n'y a pas beaucoup de connexions entre les différents salariés.

Il y a une différence culturelle entre les Deutsch et les Français. Les Hollandais travaillent beaucoup dans le consensus, le système polder, nous, plus dans l'affrontement. Peut-on imaginer que l'on évolue vers ce consensus en France ? On voit bien que vous parliez de la grosse difficulté à venir. C'est ce qui se passe à l'extérieur : la *non-fair* compétition, les coûts des pays du Golfe. Est-ce que ce travail ne devrait pas, pour des raisons politiques et d'organisation des états, se faire en commun, tout le monde, Direction, salariés ? On a un peu l'impression que tout cela se règle dans les cabinets ministériels.

M. DE JUNIAC.- Non. Sur le fait d'échanger les présidents, je ne sais pas s'il faut commencer par les présidents. Je pense qu'il faut échanger les gens. J'ai une demande du chef pilote d'Air France d'avoir quelques pilotes de KLM qui viennent, comme il dit, "*vis ma vie*" chez Air France. J'aimerais bien que ce soit la même chose, que l'on envoie des pilotes d'Air France vivre la vie des pilotes de KLM. Pendant 6, 8, 10 mois, je trouve intéressant de voir cela. J'aimerais bien qu'il y ait des échanges entre les personnels. Le président, je ne suis pas sûr que ce soit l'essentiel, en revanche, au n-1, n-2, oui.

Je suis extrêmement attristé qu'au Comex d'Air France et au Comex de KLM, il n'y ait respectivement ni Hollandais, ni Français. Il n'y en a pas. Je trouve cela très bête, en fait. Je voudrais qu'il y ait deux ou trois Français au Comex de KLM et deux ou trois Hollandais au Comex d'Air France.

QUESTION.- Comment combattre ensemble dans le consensus comme les Hollandais, face à la menace extérieure ?

M. DE JUNIAC.- Je trouve que quand KLM et Air France travaillent ensemble, elles travaillent pas mal. Quand les gens ont envie de travailler ensemble et en général, quand ils se connaissent, ils en ont envie, cela marche plutôt pas mal, grâce aux qualités respectives des Français et des Hollandais.

QUESTION.- Ma question concernait plutôt comment peuvent travailler la Direction et les salariés ou les syndicats, en commun face à la menace extérieure, qui est peut-être politique, organisationnelle de l'Europe.

M. DE JUNIAC.- Quand je vous parle de pacte social, c'est cela. Comment réfléchir ensemble, les Français, les Hollandais, la Direction et les salariés, aux conditions de travail des différentes catégories de la maison, pour résister à la compétition d'en face pour ouvrir des lignes rentables ? Que fait-on ? Comment le fait-on ensemble ? Est-ce qu'on travaille plus ? Est-ce qu'on travaille différemment ? Autrement ? Je ne sais pas. J'ai des idées mais je n'ai pas d'idées, tout seul. Je pense que les représentants des organisations syndicales qui sont ici ont au moins autant d'idées que moi et autant de légitimité pour les exprimer, que ce soit Air France ou KLM. Il n'y a pas de couleur, et je suis prêt à ouvrir quelque chose là-dessus assez vite.

QUESTION.- Je représente l'organisation des techniciens aéronautiques au sein de KLM. Sachant que KLM reconnaît notre organisation, ce qui nous permet de mettre en place des missions d'expertise des conventions collectives.

M. DE JUNIAC.- Désolé de vous interrompre. Vous représentez ici des catégories de collaborateurs qui travaillent chez la maintenance ?

QUESTION.- Non, les techniciens aéronautiques au sol, les mécaniciens d'aviation, pas les navigants. De ce fait, un de nos objectifs est de mettre en place des conventions collectives les plus appropriées mais également de collaborer de façon efficace avec la Direction. D'ici à 2015, nous sommes engagés dans un programme que nous n'appelons pas Transform 2015, mais "sécurisons notre avenir", termes différents mais objectif similaire.

Nous travaillons avec la Direction de KLM pour réduire les effectifs de nos mécaniciens. Cela peut vous sembler étrange mais nous avons conscience qu'il faut le faire, sinon nous mettons en danger l'avenir de notre entreprise. Aujourd'hui, nous sommes très préoccupés, parce que la maintenance aéronautique est très fortement externalisée vers d'autres pays, par exemple vers la Chine, vers le Maroc, chez Etihad. Ceci nous préoccupe très fortement, et je suis sûr que nos collègues français ont les mêmes préoccupations. Pourriez-vous nous donner votre vision de notre avenir dans notre domaine ?

M. DE JUNIAC.- Je vous ai dit, lorsque j'ai parlé de l'activité maintenance et de son avenir, qu'il y avait deux secteurs qui sont profitables et en croissance : les équipements et les moteurs. Mais pour les cellules, notamment, je vous ai dit que nous étions en dehors du marché en termes de compétitivité. Nos coûts du travail ou nos taux de coût du travail sont de l'ordre de 2,5 fois au-dessus du taux du marché. Donc, notre situation compétitive est très défavorable.

À l'inverse, je vous ai dit également que nous devons maintenir une base de compétences en interne, afin de réaliser ces tâches et ces processus par nos propres moyens et ne pas être dépendants de prestataires, de fournisseurs. À l'avenir, il y aura un équilibre entre les fournisseurs externes auprès desquels nous externaliserons une partie de nos avions et des compétences internes que nous devons conserver pour nous assurer que nous serons en capacité de conserver, d'un point de vue économique et de sécurité, notre flotte dans des conditions de capacité satisfaisante. Il y aura un équilibre entre les deux

QUESTION.- Vous avez parlé des coûts de main d'œuvre qui sont trop importants. On parle de 180€, 200€ de l'heure mais nous avons fourni une forte productivité avec le plan Transform. En réduisant le budget horaire global de façon significative. Donc, nous espérons que ces efforts seront suffisants pour maintenir les effectifs au sein d'Air France-KLM.

M. DE JUNIAC.- Je reconnais l'importance des efforts qui ont été engagés mais l'écart reste énorme. Il faut bien le comprendre. Il y a des compagnies, des entreprises qualifiées un peu partout dans le monde : à Malte, en Chine, au Maroc, au Mexique, pour les Américains par exemple, qui offrent les mêmes types de compétences à des coûts bien moindres. C'est cela qui est problématique

dans notre secteur, la situation est difficile. Avoir un prix qui est deux fois supérieur à celui du marché ne nous permet pas de développer notre position. Nous pouvons la maintenir dans une certaine mesure mais nous ne pouvons pas la développer au même rythme, au même niveau que nous le réalisons dans les deux autres segments de l'activité maintenance. Voilà ce que je peux vous dire.

QUESTION.- Merci, Monsieur le Président pour votre intervention. Vous abordez tellement de sujets que cela va être difficile de faire ce que vous nous avez demandé : d'aller vite. Je vais essayer de rester sur un seul sujet et de faire comme M. **Kooijman** l'avait suggéré : être explicite.

Sur le pacte social, il y a eu des efforts de faits du côté des syndicats avec Transform, notamment chez Air France. Nous sommes tous convaincus aujourd'hui que Transform va aller à son terme, que tous les projets qui ont été planifiés dans Transform seront terminés dans peu de temps. Par contre, nous ne sommes pas persuadés que tous les projets qui seront terminés porteront leurs fruits. Si vous voulez un pacte social, de notre point de vue, il faut avoir une connaissance de l'efficacité de l'intégralité des projets qui sont menés, parce que nous avons des doutes.

M. DE JUNIAC.- Non. Je ne vous suis pas.

QUESTION.- Vous avez le droit !

M. DE JUNIAC.- C'est une raison pour ne pas avancer. On veut connaître jusqu'au huitième chiffre après la virgule quel a été le détail. J'ai tout le temps ce type de remarque.

QUESTION.- Ce n'est pas le sens de ma remarque.

M. DE JUNIAC.- D'accord.

QUESTION.- Ce n'est pas la huitième décimale qui m'intéresse. C'est le premier chiffre significatif qui m'intéresse, parce que c'est à ce niveau que cela se passe sur certains projets. On sait que des projets sont à zéro. Ils sont terminés mais ils seront à zéro au final et d'autres qui n'ont pas été pérennisés. J'ai eu l'occasion de le dire dans une session de CCE précédente. Je ne veux pas me fâcher une deuxième fois avec mes amis pilotes mais j'ai eu l'occasion de le dire dernièrement. Il y a des sujets qui n'ont pas été pérennisés alors qu'ils devaient l'être au mois de juin. C'est plutôt dans ce sens que je l'entendais.

Nous avons essayé d'apporter notre pierre au pacte social que vous préconisez. Nous avons fait des propositions sur les 747, par exemple.

Mais au bout du bout, ma question précise est : pensez-vous que tous les efforts qui ont été faits côté Air France permettront à la compagnie de rattraper KLM en termes de résultat ? Si ce n'est pas le cas, ne pensez-vous pas que cela pourrait être un obstacle au rapprochement des compagnies à l'efficacité et à la rapidité que vous souhaitez ?

M. DE JUNIAC.- Non, je ne crois pas que cela va être un obstacle. Si l'on regarde la taille respective des deux compagnies, si nous avons une rentabilité comparable, Air France devrait faire un résultat 1,8 à deux fois celui de KLM, en valeur absolue. Il faut un peu baisser, parce que le niveau de charges sociales français est plus élevé, du fait du financement de la protection sociale. Il ne serait pas anormal qu'Air France fasse un résultat plus élevé que celui de KLM, du fait d'une taille plus grande et pas d'une efficacité plus grande.

Est-ce que la différence de résultat entre les deux maisons est de nature à compromettre leur bonne marche ? J'espère que non. Je ne trouve pas que cela a été le cas jusque là. Qu'il y ait eu des peurs de chaque côté, à Air France et à KLM que l'intégration ne vienne menacer je ne sais pas trop bien quoi, d'ailleurs, apparemment, c'étaient des peurs. On fait plutôt cela pour développer les deux maisons.

Je voudrais rassurer tout le monde. Ne pensez pas que la marque Air France ou la marque KLM va disparaître. Nous avons la chance d'avoir deux marques de niveau mondial. Faire disparaître l'une des deux marques, il faudrait être fou à lier. Vous serez en droit de me mettre dehors aussitôt, le

jour où j'aurais cette idée complètement folle. Je ne pense pas que la différence de résultat ait empêché les deux maisons de coopérer.

Vous n'empêchez pas les comportements, à tous les niveaux, de gens qui disent "*je suis meilleur que toi*". En général, ce n'est pas très durable. Vous l'avez remarqué et cela ne porte pas à conséquence. Je pense qu'il y a suffisamment de gens intelligents dans les deux maisons pour éviter ce genre de comportement et je le pense sincèrement.

QUESTION.- Merci, Monsieur le Président pour votre présentation. J'ai une question sur les partenariats dans chacun des trois métiers. Sur le passage, vous avez effleuré le sujet Etihad. Il y a un partenariat dormant avec Air Berlin. Je sais qu'avec Etihad, on souhaiterait monter une joint-venture mais est-ce le but ultime ou y a-t-il à l'étude d'autres formes de partenariat plus intégrées ?

M. DE JUNIAC.- Il n'y a rien à l'étude. C'est pour l'instant le but ultime.

QUESTION.- Quid du partenariat avec Air Berlin qui sommeille ?

M. DE JUNIAC.- Nous avons essayé de faire des codes-shares. Nous en avons été empêchés par Skyteam. Maintenant, nous avons débloqué Skyteam, qui n'autorise pas ses compagnies membres à faire des partenariats ou des codes-shares avec des compagnies non-membres de Skyteam. C'est le cas d'Air Berlin, puisque vous savez qu'ils appartiennent à Oneworld. Finalement, nous avons, disons, assoupli les conditions de conclusion de ces partenariats. Maintenant, nous pouvons le faire. Si nous n'avançons pas, c'est plutôt du fait d'Air Berlin qui, comme vous l'avez vu, est dans une situation un peu étrange, qui ne va plutôt pas très bien. Nous sommes plutôt en attente.

QUESTION.- Sur le cargo, serait-il envisagé une forme de partenariat avec un prestataire du métier pour la flotte tout cargo, qui consisterait à ce que, je ne sais pas sous quelle forme, les coques soient neutres, un peu comme dans un accord de joint-venture mais qu'elles puissent alimenter indifféremment les deux hubs. C'est un peu dommage parfois de passer devant G1XE** et de s'apercevoir que tous les docks sont vides.

M. DE JUNIAC.- Une des options sur la table, c'est de regarder s'il ne faudrait pas passer un partenariat avec un opérateur cargo. Il ne faut rien s'interdire dans ce domaine. La difficulté est trop grande pour que nous ayons des a priori.

QUESTION.- Dans un autre domaine, pour les équipements et les moteurs, ce que l'on fait un peu aux Etats-Unis et en Chine, cette fois est-ce qu'un partenariat stratégique, éventuellement avec une participation capitalistique, permettrait de s'établir de manière assez forte sur un autre continent afin de pouvoir traiter les équipements et les moteurs ? Est-ce qu'on envisage de traiter les réacteurs d'Air China en Chine ? On ne va pas les transporter jusqu'en Europe.

M. DE JUNIAC.- Si. Les gros moteurs d'Air China sont testés et démontés, ici. On ne va pas refaire un banc de test et une usine à Pékin.

QUESTION.- On l'a fait pour les équipements.

M. DE JUNIAC.- C'est un peu plus facile car c'est un peu plus petit. On va acheter soit des stations de réparation, soit des *shops* qui sont plus ou moins contrôlées par de grandes Airlines. On va faire une partie du travail sur place et une partie du travail sera ramenée en Hollande et en France.

Il faudra faire une partie du travail sur place, parce que le client va nous le demander. Il voudra qu'on donne un peu de travail à ses ex-personnels. On ne peut pas dire que ce soit quelque chose qui nous soit totalement indifférent. Et commercialement, pour éviter que les avions soient immobilisés trop longtemps, ils ont besoin d'avoir du travail tout près et des stocks sur place.

QUESTION.- Dernière question un peu moins stratégique : dans sa téléconférence, la semaine dernière, M. Riolacci a parlé de nécessité de restructuration au niveau de l'informatique et des sièges sociaux. Pourriez-vous nous en dire plus ?

M. DE JUNIAC.- Nécessité au niveau de l'informatique ? Je suis plus surpris.

Au niveau des sièges sociaux, nous avons des fonctions qui sont dupliquées au niveau d'Air France et de KLM. Je ne suis pas sûr que ce soit toujours indispensable. Il y a quelques fonctions sur lesquelles nous pouvons nous poser la question. Cela ne veut pas dire qu'il faut tout rapatrier à Air France-KLM. Il faut peut-être spécialiser une des équipes dans un domaine et l'autre, dans un autre secteur. Les deux maisons, en termes de siège, vivent assez confortablement si je puis m'autoriser cette litote. Si vous voulez que je vous dise très franchement ce que j'en pense. Les deux maisons.

M. CADOREL.- Deux dernières questions très courtes. Philippe ?

QUESTION.- Bonjour, Monsieur le Président. Représentant du SNPL et commandant de bord sur A320. Vous nous avez parlé du développement et vous nous avez dit que Transform produit des résultats mais qu'il va falloir continuer les efforts. Pour cela, il y a une belle histoire qui va avec, c'est celle du développement. Nous vivons aujourd'hui dans un monde avec une économie globale, qui est très ouvert.

Comment va-t-on faire pour se battre avec des gens qui ne jouent pas avec les mêmes règles du jeu que nous ? Est-ce que le management d'Air France-KLM va être hyperactif, proactif dans le combat que l'on vient d'engager sur la compétition déloyale ? Est-ce qu'il va exercer une pression sur le gouvernement français ? Va-t-il mettre une pression sur le gouvernement européen pour que cessent les pratiques de pavillon de complaisance de Norwegian Air Shuttle, qui vient se développer en employant du personnel thaïlandais et vietnamien au travers d'une entreprise singapourienne pourrait faire du Oslo/Etats-Unis ? Va-t-on mettre un terme à ces pratiques ?

M. DE JUNIAC.- Peut-être que nous ne sommes pas assez vocaux. Je me suis fait cette réflexion récemment, face aux diverses réactions qui sont parties des organisations syndicales françaises vers les pouvoirs publics français pour demander la baisse des taxes. Nous ne sommes peut-être pas assez « vocaux » mais nous mettons une forte pression -elle n'est pas publique, c'est tout- à la fois en Europe et sur le gouvernement français, avec des succès pas si mauvais que cela. Nous devrions être plus vocaux, vous avez peut-être raison. J'en conviens.

QUESTION.- Je pense, parce que quand on sait que la DGAC fonctionne avec un peu plus que son budget et que tout cela va dans la caisse de l'Etat, c'est de la productivité. C'est un handicap en termes de productivité.

M. DE JUNIAC.- Je suis bien convaincu de cela.

QUESTION.- Nous avons un sujet avec ADP. Nous avons beaucoup de sujets franco-français et nous avons des sujets européens.

M. DE JUNIAC.- Il y a des sujets sur l'aéroport de Schiphol, sur lequel KLM s'empoque avec Schiphol. Nous nous empoignons avec CDG. C'est le grand classique.

Je pense que nous avons fait pas mal d'efforts sur les questions de *level playing field*, notamment avec les compagnies du Golfe, puisque les Européens ont lancé des enquêtes. Les choses sont un peu moins faciles. On l'a fait discrètement, c'est vrai. Nous n'avons pas été très vocaux là-dessus.

QUESTION.- Je vous ai écouté attentivement sur la question des développements, des pactes sociaux, de l'agilité, du développement de Transavia et du cargo. J'ai envie de vous poser une question peut-être un peu trop directe mais pardonnez-moi, parce que cela fait un petit moment qu'elle me vient.

Cela fait un petit moment que je suis dans le business syndical. J'ai entendu des choses à la fin du siècle dernier. "*Les fusions capitalistiques, c'est quelque chose d'idiot, cela n'a aucun sens. Les low cost, ce n'est pas une menace. Les bases Province, vous allez voir, c'est la réponse à easyJet qui n'a qu'à bien se tenir*". J'ai entendu une réponse sur le cargo : "*On a acheté Martinair mais c'est un très bon choix et vous verrez que*".

Donnez-moi une seule bonne raison pour que nous puissions adhérer à la stratégie développée en toute confiance, sans se poser la question de ce que l'on nous a dit par le passé ne s'est pas avéré exact ?

M. DE JUNIAC.- J'ai deux bonnes raisons, en fait. Premièrement, nous ne nions pas la menace. Ce que j'ai cru comprendre mais je n'étais pas là et en plus, je n'aime pas trop me placer dans la position critique vis-à-vis d'une équipe précédente, surtout que je n'étais pas là, donc, c'est un peu facile. C'est vrai pour l'ensemble des compagnies *legacy*, elles ont complètement sous-estimé l'effet des low cost. Nous nous sommes tous trompés collectivement. Là, on ne les sous-estime pas. Si on veut lutter, il faut avoir le même instrument et très vite, un instrument séparé des maisons mères, une filiale mais séparée pour avoir des conditions complètement comparables et compétitives vis-à-vis des low cost. Je ne nie pas la menace, pas plus que celles des compagnies du Golfe. Je vous dis : *"attention, les compagnies du Golfe sont là. Les compagnies asiatiques sont là"*.

La deuxième raison, c'est que je pense que face à cette concurrence, qui est extrêmement dure, continuons à être très vigilants sur la productivité, les efforts, l'efficacité mais faisons une qualité totale, sinon, nous n'avons aucune chance. Je crois que sinon c'est perdu, car je ne vais pas vous demander de réduire vos salaires de moitié. Je veux bien vous le demander mais vous allez me rire au nez. Non ? Peut-être pas ! Si, bien sûr ! C'est normal.

Je vous dis "qualité totale". Ne vous méprenez pas, Monsieur **Raffin**, la qualité totale que ce soit à KLM ou à Air France, c'est une discipline d'acier. Ce n'est pas de la rigolade. Ce n'est pas uniquement l'investissement dans le fauteuil et le plat Robuchon. Ce n'est pas du tout cela. C'est : tout le monde, tout le temps, parfait. C'est du boulot.

QUESTION.- Donc, la ponctualité peut être une des rigueurs d'excellence.

M. DE JUNIAC.- Oui. Air France s'est améliorée. KLM est la meilleure d'Europe avec Alitalia. Air France s'est améliorée. J'en fais une affaire personnelle comme vous le savez.

QUESTION.- Monsieur **de Juniac**, merci pour votre présentation. Je représente les managers côté KLM. Je souhaiterais revenir à l'un de vos commentaires à propos de la rapidité. Vous disiez qu'il faut aller plus vite. Le fait est que les impacts viennent de partout. Quand il y a une tempête de neige aux Etats-Unis, on est flexible, on est rapide, on réagit. Lorsqu'il s'agit de sécurité, de certification, nous devons être rigoureux. Je pense que la bureaucratie, tant qu'elle est positive, est acceptable.

Vous nous dites qu'il faut aller vite. J'avais l'impression qu'il y avait peut-être quelque chose de nouveau quant à ce que vous vouliez véritablement dire, lorsque vous parlez de vitesse. Nous avons discuté ce matin et nous avons évoqué un certain nombre de choses. Pour en venir à ma question, aller vite, est-ce que vous pouvez nous dire aller vite sur quoi ? Pouvez-vous nous donner une indication des 4 ou 5 points sur lesquels vous pensez qu'il faut aller vite ?

M. DE JUNIAC.- Ce n'est pas par ordre d'importance mais d'abord, il y a Transavia. Je pense que sur Transavia, il nous faut aller vite que ce soit du côté néerlandais ou du côté français. Aller vite ensemble, c'est une approche paneuropéenne. Je pense qu'il est quasiment déjà trop tard.

Deuxièmement, je pense qu'il faut renforcer la qualité de notre produit, notamment en retravaillant notre flotte des deux côtés. Je pense que là encore, nous sommes trop lents. J'ai travaillé véritablement à accélérer les temps de modernisation des flottes mais nous avons aujourd'hui des flottes complètement hétérogènes, avec de "bons appareils" et de "mauvais appareils". Il faut aller vite. Il faut aller très vite.

Nous investissons. Nous aurons investi au total 1,2 milliard pour moderniser les appareils mais il faut énormément de temps. Il nous aura fallu jusqu'à 4 ans. Pendant la deuxième guerre mondiale, en 4 ans, les Américains ont pu construire 200 000 avions et nous, il nous faut 6 ans pour moderniser un peu plus de 200 appareils. Réfléchissez. Je suis désolé, si je pousse un peu mais voilà.

Troisième point : la qualité de notre informatique. Je pense notamment aux technologies numériques, à l'usage de nos clients. C'est absolument critique. Je pense qu'il va falloir renforcer le niveau de service chez FlyingBlue. C'est impératif. FlyingBlue est un outil immense. Je pense qu'il est sous-utilisé, aujourd'hui.

Quatrièmement, je pense que le pacte social dont j'ai parlé, doit être débattu et conclu rapidement. Très honnêtement, nous savons tous, où sont nos points forts, nos points faibles. Entre nous, sincèrement, on le sait. Cela fait 30, 40, 50 ans que l'on travaille là-dessus et que l'on connaît nos désaccords. On sait là où on doit faire des efforts, là où des améliorations doivent être réalisées, me semble-t-il.

Cinquièmement, j'aimerais également pouvoir ouvrir des long-courriers, de nouvelles lignes plus rapidement et pour être rentables, sinon c'est Etihad, Qatar ou Emirates qui le feront plus vite que nous.

M. CADOREL.- Merci, Monsieur le Président.

M. DE JUNIAC.- Merci beaucoup. *Thank you very much, everyone.* Travaillez dur dans ce séminaire que je pense intéressant et surtout, continuez à travailler et vite surtout.