



Séminaire

"COMMENT MIEUX TRAVAILLER ENSEMBLE ?"

Mardi 6 mai 2014

Exposé de M. Patry

M. PATRY.- Parler de la future force de frappe des alliances commerciales est une bonne manière d'explorer de manière pratique, la problématique du « mieux travailler ensemble », qui est le thème que vous avez retenu à l'occasion du dixième anniversaire de la création du groupe Air France-KLM. En même temps, le choix des mots n'est pas totalement neutre. Vous remarquerez que je parle de la création d'un groupe, pas d'un rapprochement Air France-KLM, comme vous l'avez écrit dans votre programme.

Pour avoir participé aux négociations de 2003-2004, je peux vous dire que c'est la création d'un groupe européen qui nous a motivés aussi bien chez Air France que chez KLM. Ce n'était pas l'idée d'un simple rapprochement. Il ne s'agit donc pas, à mon sens, de seulement « mieux travailler ensemble » avec tout ce que cela suppose de négociations, d'harmonisation et de diplomatie entre deux entités différentes. Il s'agit de créer -et c'est d'ailleurs, vous qui avez proposé ce titre- une véritable force de frappe avec tout ce que cela implique en termes d'unité dans la stratégie, de communauté dans les moyens, de solidarité dans la défense des intérêts non pas de deux compagnies différentes mais d'un groupe. Il s'agit de faire preuve d'une volonté commune au niveau du groupe.

Au risque d'être iconoclaste, je voudrais même aller plus loin. Ce n'est pas seulement d'une force de frappe dans les alliances dont le groupe a besoin mais d'une force de frappe en matière de politique internationale, avec tout ce que cela implique non seulement en termes d'alliance mais en termes de politique de droits de trafic, d'analyse du droit de la concurrence et de représentation du groupe dans les instances internationales ou auprès des autorités de tutelle, même si cette représentation peut continuer d'être faite par deux compagnies différentes.

Je voudrais remercier **Jan Willem Smeulers** pour l'exposé qu'il a fait. Il est vrai qu'il était difficile de trouver un expert plus qualifié pour parler de la joint-venture nord atlantique. D'abord parce que Jan Willem a été présent dès la création de la joint-venture Northwest-KLM, dont Air France et Delta se sont d'ailleurs beaucoup inspirées par la suite. Ensuite, parce qu'il a vécu véritablement de l'intérieur le rapprochement et la fusion entre Delta et Northwest. Et enfin, parce qu'il continue, en tant que représentant de KLM auprès de Delta, de jouer un rôle majeur dans la vie quotidienne de la joint-venture, au côté de Bernard Anquez, qui représente le groupe Air France-KLM auprès de Delta.

En vous parlant de la joint-venture nord atlantique et de son évolution, Jan Willem a fort bien présenté la problématique du «travailler ensemble». Mais il faut aussi nous demander si la manière de nous organiser, y compris dans la joint-venture, est encore pertinente et s'il ne faut pas déjà passer à une étape supplémentaire d'intégration.

Pour alimenter le débat, je voudrais regrouper mes éléments de réflexion autour de trois parties différentes :

- En premier lieu, essayer de voir quelles leçons nous pouvons tirer de l'historique de la négociation Air France-KLM.
- Ensuite, voir ce que nous apprend l'expérience des dix ans que nous venons de passer ensemble.
- Enfin, proposer quelques idées sur la manière de créer une force de frappe alliance et plus généralement, une force de frappe affaires internationales et alliances, qui soient au service du groupe, tout en respectant ses composantes.

Je ne voudrais pas passer trop de temps dessus mais que nous apprennent le passé et l'historique de la négociation ? La première chose qu'il faut se rappeler, c'est que le rapprochement entre Air France et KLM était tout à fait improbable. Nos deux compagnies étaient très différentes de par

leurs Histoires respectives, leurs approches du business, leurs cultures d'entreprise. Elles n'en ont pas moins fini par converger vers une même analyse du futur de l'industrie et de ce que pourrait être un avenir commun.

J'ai commencé une carrière aéronautique en 1972, à la DGAC française, puis ai rejoint Air France en 1977. À l'époque, Air France était une compagnie ultra protégée par les Pouvoirs Publics français. Elle n'a pas vu venir la déréglementation américaine, pourtant commencée dans les années 70. Elle n'a pas su s'y adapter. Elle n'a pas su moderniser toute seule sa gestion, comme l'ont fait d'autres compagnies, à commencer par les compagnies américaines. Au début des années 90, on ne savait toujours pas ce que c'était qu'un hub, un programme moderne. On avait une très vague idée de ce que pouvait être un revenue management process.

Le résultat, c'est qu'en 1993, Air France était quasiment en faillite. Comme d'habitude, on a appliqué les techniques de base : on a fait appel à l'Etat, qui nous a recapitalisés à hauteur de 20 milliards de francs de l'époque. On a fait aussi venir des experts et on a vu arriver les gens d'United, Steve Wolf et Rakesh Gangwal, qui sont les véritables sauveurs d'Air France de l'époque. Ils nous ont forcés à appliquer les méthodes modernes de gestion et à moderniser à marche forcée toute la gestion de la compagnie. Cela a été une véritable révolution culturelle mais nous avons su, nous aussi, créer un hub, moderniser le programme et lancer un vrai revenue management.

KLM, de son côté, était une compagnie totalement différente. C'était une compagnie nationale mais dont la gestion était l'une des plus avancées en Europe. C'est vrai que la logistique a toujours été une spécialité néerlandaise et KLM, dès la fin des années 1990, avait fait de l'aéroport d'Amsterdam un véritable hub ; son programme était moderne, son revenu management process (RMP) aussi et la compagnie était pionnière en matière de lancement de joint-venture. Le Gouvernement néerlandais avait lui-même été le premier en Europe à conclure un accord d'*open skies* avec les USA, comme l'a rappelé Jan Willem tout à l'heure.

Pourtant, malgré ces différences de base, les deux compagnies se sont rapprochées dans leurs méthodes de gestion, du fait qu'Air France a été obligée de se moderniser à marche forcée. Surtout, elles ont compris que le monde aéronautique allait changer et qu'allait s'ouvrir le temps des alliances pour ne pas parler de temps des rapprochements.

Air France avait commencé à y réfléchir. Entre 1990 et 1993, nous avons essayé de nous rapprocher avec Sabena, puis avec CSA ; nous avons même pris des participations modestes, de l'ordre de 18 % dans chacune de ces compagnies. Nous avons esquissé des partenariats avec Korean Airways, avec Aeromexico, avec Air Canada. Avec cette dernière, la relation a achoppé pour une raison idiote : nous avons refusé aux Canadiens l'accord de code-sharing qu'ils nous proposaient au moment précis où KLM, elle, était capable de mettre en place un code-sharing avec son partenaire américain. C'était toute la différence. Nous avons quand même lancé des accords avec Continental, en 1997, puis avec Delta, en 1998 et nous avons, j'allais dire nous aussi, courtisé Alitalia.

Je me rappelle que quand **Jean-Cyril Spinetta** est arrivé à la fin de l'année 1997, l'une des premières choses que nous lui avons dites, c'est que nous étions en négociation avec Alitalia pour essayer de bâtir un partenariat. Il est donc parti rencontrer les Italiens pour, je suis désolé de le dire, se faire claquer la porte au nez, la Direction Générale ne cachant guère sa préférence pour KLM. Cela ne nous a pas fait très plaisir, je dois le reconnaître.

En 1998, Air France était en passe de se rétablir ; elle avait du respect pour KLM, dont elle considérait qu'elle avait une forte avance en termes de modernisation mais elle était considérée comme une compagnie de sixième liberté, donc, en quelque sorte, un prédateur. Quant à KLM -nos amis Hollandais sont trop bien élevés pour nous l'avoir jamais dit- j'ai toujours soupçonné qu'ils nous prenaient pour une Compagnie tout à fait inefficace, qui ne survivait que grâce à la taille de son marché et grâce à la protection dont elle jouissait. Pourtant, les deux entreprises se sont trouvées.

Je vais vous raconter une anecdote qui remonte à la coupe du monde de football de 1998. J'ai complètement oublié qui a gagné cette coupe du monde, mais je ne résiste pas au plaisir de vous raconter l'anecdote, parce que c'est, à mon avis, l'un des grands moments des 40 et quelques années que j'ai passées dans l' aéronautique, et vous allez voir que c'est très modeste.

Au moment de la coupe du monde, j'étais, à l'époque, directeur des relations internationales. Le président **Spinetta** me dit : "*Dominique, je voudrais inviter un certain nombre de nos grands partenaires, présidents de compagnies aériennes, pour la finale ; proposes moi une liste*". Je prépare donc une liste des principaux partenaires d'Air France : il y avait les Américains, les Coréens (importants, parce qu'ils allaient organiser la coupe du monde suivante, quatre ans après), les Mexicains, des compagnies africaines. J'avais droit à une dizaine de places. Je soumetts la liste à **M. Spinetta** qui sursaute en lisant le dixième nom, celui de **Leo van Wijk**, et me dit : "*pourquoi veux-tu que j'invite Leo van Wijk ? Ce n'est pas du tout un partenaire, c'est un prédateur. C'est sans aucun doute un dirigeant de premier ordre, mais je ne vois aucune raison de l'inviter*".

Je lui réponds : "*Jean-Cyril, tu as sans aucun doute raison -un président a toujours raison par définition !- mais tous les autres ne vont pas nécessairement s'intéresser au football, à mon avis. Le seul qui va s'intéresser au foot -et je te garantis que c'est le cas, parce que je le connais bien-, c'est Leo van Wijk, parce que c'est un ancien joueur de l'Ajax d'Amsterdam et cela va le passionner.*" C'est comme cela que **Leo van Wijk** a été invité. Je ne dis pas que le rapprochement s'est fait grâce à cela mais c'est la première fois que les deux hommes ont eu l'occasion de discuter ensemble dans un cadre convivial..

L'une des conséquences très rapides de cette rencontre, c'est que KLM nous a proposé, dans les mois qui ont suivi, de nous rapprocher du groupe KLM-Alitalia qu'il voulait créer. Nous avons commencé à étudier cette offre. Nous lui avons trouvé beaucoup d'aspects positifs, à tel point que nous avons décidé de nous rencontrer à Cannes. A Cannes, nos amis de KLM et d'Alitalia nous ont présenté la manière dont ils voulaient se regrouper. Là, nous avons senti qu'il y avait un loup. Je vais vous le résumer très rapidement.

À la fin de la présentation de KLM et d'Alitalia, nous avons dit : "*nous avons bien compris votre schéma, c'est très intéressant. En fait, ce que vous êtes en train de préparer, c'est une fusion virtuelle, a virtual merger* ». La réponse a été d'une clarté limpide. Le représentant d'Alitalia a dit "*yes but I hate the term merger*" et le représentant de KLM a répondu du tac au tac "*true, but I hate the term virtual*". On a compris que cela avait peu de chances de marcher. Je vais passer rapidement sur le divorce de KLM et d'Alitalia parce que ce ne serait pas gentil de le rappeler, ainsi que sur l'accord qu' Air France a signé avec Alitalia, parce que ce serait encore moins aimable, puisqu'en entrant dans SkyTeam, Alitalia a signé l'échec du projet de quatrième alliance Wings.

KLM ayant pris l'initiative de nous proposer de rentrer dans son schéma, nous avons, si j'ose dire, « réciproqué », en proposant à KLM, dès la fin de l'année 2002, d'explorer les voies d'un rapprochement très étroit entre Air France et KLM, alors même que nous avions pris l'engagement parallèle de fusionner à terme avec Alitalia, sous réserve, il est vrai, que les deux partenaires en soient d'accord et que les conditions en soient réunies. Cela veut dire que l'engagement était quand même plus que limité.

Sans entrer dans les détails de la négociation entre Air France et KLM, il faut savoir que nous sommes passés, au cours des conversations techniques, de ce qu'on a appelé «le schéma papillon», c'est-à-dire un schéma de prise de participations croisées, à un schéma -il est important de rappeler que c'est KLM qui l'a proposé- de prise de contrôle effective pour créer un groupe européen.

KLM, il faut le dire, a mené avec beaucoup d'honnêteté une négociation parallèle avec British Airways d'un côté et avec Air France de l'autre. Mais les deux compagnies sollicitées n'ont pas du tout réagi de la même manière à la proposition de prise de contrôle de KLM.

Nous savons que nos amis de British Airways ont expliqué avec un tout petit peu de suffisance : "*chers amis hollandais, si nous prenons le contrôle, nous vous expliquerons ensuite comment*

travailler". Air France a tenu un langage très différent. Nous avons dit *"oui techniquement, parce qu'il faut bien passer par là, Air France prendra le contrôle de KLM, mais nous voulons en fait créer un groupe européen, dans lequel les responsabilités seront réparties aussi équitablement que possible"*. Je cite ces deux phrases, parce que c'est un des rares cas où l'arrogance britannique a surpassé l'arrogance souvent prêtée aux Français.

Je ne voudrais pas revenir sur tous les épisodes de la négociation mais je voudrais rappeler les craintes principales qui ont été exprimées de part et d'autre au cours de la négociation et la manière dont nous avons pu les surmonter, parce qu'elles pèsent encore dans notre histoire commune et sur notre manière de travailler ensemble.

Du côté hollandais, c'est-à-dire pas seulement la compagnie, mais aussi les pouvoirs publics et l'opinion publique–, il y avait d'abord la crainte de perdre la marque et le logo de KLM. Je me rappelle que mon homologue de KLM m'avait dit : *"croyez-vous que KLM pourra garder non seulement sa marque mais aussi son logo avec la couronne ?"* J'ai éclaté de rire : *"nous avons guillotiné notre roi, c'est vrai, lui ai-je dit, mais il y a quand même plus de 200 ans.. Et vous savez, nous avons toujours été au fond royalistes . Par conséquent, nous considérons que la couronne sur la dérive des avions de KLM, c'est très important. Il faut garder votre logo, qui représente un élément incontournable de votre image et de votre marque» !"*

Il y avait aussi la crainte de KLM de voir son hub d'Amsterdam se réduire et son réseau s'étioler. On savait d'où cela venait. On savait que KLM avait négocié deux ou trois fois avant avec British Airways et que les Anglais avaient dit : *"dans le cadre de la réorganisation de notre réseau commun, nous ne pouvons pas vous garantir que toutes les lignes que vous exploitez seront maintenues, par exemple les lignes sur le Japon"*. Le Gouvernement hollandais, parfaitement conscient du nombre d'entreprises japonaises qui ont installé leur centre européen à Amsterdam, avait alors dit : *" si à la suite d'une fusion KLM-British Airways, il n'y a plus de liaisons directes entre Amsterdam et Tokyo, les compagnies japonaises installées à Amsterdam déménageront ailleurs. Ce nest pas acceptable pour nous."*

Plus généralement, nos amis hollandais craignaient que la neutralité, voire l'équilibre en matière de management, ne soient pas totalement respectés par Air France.

Les craintes ne venaient pas du seul côté hollandais. Il y en avait aussi du côté français. Elles portaient surtout sur des différences de culture. Beaucoup de gens nous disaient, y compris au conseil d'administration d'Air France : *"vous voulez vous regrouper avec les Hollandais ? Vous prenez des risques. Il n'y a aucun exemple de compagnies françaises et hollandaises qui se soient rapprochées de manière efficace. Vous seriez les premiers.."*

Nous craignons aussi la préférence reconnue des gens de KLM pour British Airways, fruit d'un tropisme culturel dont nous étions conscients qu'il serait sans doute difficile de le dépasser.

Et puis, nous avions, parce que nous sommes malgré tout Français, la crainte de nous faire bousculer par des gens dont nous savions qu'ils étaient au fond plus innovateurs et plus efficaces que nous. Sans parler des problèmes de maîtrise de la langue anglaise, qui posaient des difficultés à beaucoup de gens !

Pourtant, même si nous avons eu beaucoup de difficultés à comprendre nos craintes respectives, nous avons réussi à trouver des solutions. Air France a su convaincre KLM que la marque KLM était un actif important pour le groupe, que nous n'avions donc pas l'intention d'abandonner, pas plus que nous n'avions l'intention d'abandonner notre propre marque. Nous avons réussi à convaincre nos amis que nous étions très conscients de l'atout très important que représentaient le hub et le réseau de KLM , et que nous n'avions aucune intention de ramener sur Paris des vols très efficaces sur Amsterdam. De la même manière, KLM a compris nos craintes culturelles et a su en tenir compte.

Nous avons ainsi réussi à nous entendre sur des remèdes spécifiques avec l'engagement de garder les marques sur la durée, avec des assurances données par Air France non seulement à KLM mais aussi au Gouvernement hollandais sur une liste de destinations qui continueraient d'être desservis quoi qu'il arrive au départ d'Amsterdam. Même si, en fait, nous avons rajouté avec l'aval de nos amis de KLM, une clause de flexibilité nous permettant de dire : "*si jamais une ligne devient, pour des raisons diverses, durablement déficitaire, nous la remplacerons par une autre desserte, celle-ci compétitive*". Nous avons accepté un contrôle des autorités néerlandaises, comme il y a un contrôle des autorités françaises. Enfin, nous avons créé des fondations de droit hollandais pour préserver les droits de trafic purement hollandais.

Plus généralement, Air France et KLM sont convenues de procéder à un rapprochement progressif avec la création, pour une première période de 4 ans, d'un *Strategic Management Committee* de 4 personnes pour chaque entreprise, et juste une voix prépondérante pour le Président d'Air France-KLM ; voix prépondérante dont je ne crois pas me rappeler qu'elle ait jamais été utilisée. D'une manière générale, nous avons admis que le rapprochement, puisqu'à l'époque on en parlait, se ferait très progressivement même au bout des 4 ans, à l'issue desquels le système SMC devait être revu. Plus globalement, pour rapprocher les cultures, nous avons reconnu qu'il faudrait aussi mélanger au maximum les équipes.

Je ne voudrais pas avoir été trop long sur cet historique mais je crois que les craintes, qui ont été exprimées au moment de la négociation, sont restées prégnantes très longtemps et qu'elles continuent parfois d'être invoquées, alors même que l'expérience des dix années passées en démontre très largement l'inanité. KLM s'est magnifiquement développée, le groupe Air France-KLM aussi et aucun des deux hubs n'a souffert.

Par contre, nous avons vu apparaître d'autres problèmes que nous n'avions pas perçus à l'époque et c'est ce dont je voudrais parler dans ma deuxième partie. Je vais bien sûr me cantonner au domaine des alliances mais si vous le permettez, j'essaierai de faire aussi quelques incursions dans des domaines annexes liés à l'international.

Des dix ans d'expérience que nous avons partagés, que retenir ? Du côté positif de la balance, il faut reconnaître que l'arrivée de KLM et celle de Northwest dans Skyteam ont permis une très forte montée en puissance de notre alliance. D'abord à cause du poids de KLM et de Northwest. Jan Willem disait qu'il s'agissait de relativement petites compagnies, mais KLM plus Northwest, cela représentait, tant en parts de marchés qu'en termes de dynamisme commercial, quelque chose de très important sur l'atlantique nord. Et en plus, avec KLM, est arrivée très rapidement Kenya Airways.

En passant d'une alliance de 7 compagnies à 9, puis très vite 10, nous avons rapidement atteint une taille critique, qui nous a permis d'être plus efficaces dans notre politique de recrutement. C'est pour une part non négligeable à l'arrivée de KLM et de Northwest que nous devons d'avoir doublé le nombre de partenaires au sein de l'alliance, avec l'arrivée de China Eastern, de Vietnam Airlines, de Garuda, d'Aerolinas, de China Airlines, de Xiamen, etc., au point que SkyTeam est devenue la deuxième alliance globale.

Autre point positif, KLM a conçu et largement facilité la mise en place d'une nouvelle gouvernance de notre alliance. Jusque-là, il n'y avait pas de services centraux dans l'alliance, contrairement à ce qui se passait chez Star ou chez Oneworld et la présidence du *Steering Committee* de Skyteam, comme celle du *Governing Board* était tournante. Cela entraînait des présidences faibles. Il a fallu le dynamisme de nos amis de KLM, et leurs capacités d'organisation, en particulier celles de Hans

de Ross, mon homologue, pour élaborer et vendre à nos partenaires un système de gouvernance totalement nouveau et beaucoup plus efficace.

Tous les membres de Skyteam en ont profité, mais je voudrais rappeler, puisque nous sommes entre nous, qu'au fond, c'est le groupe Air France-KLM qui en a, à ce stade, le plus tiré parti. Le siège de Skyteam est basé à Amsterdam. Le premier Managing Director, venait d'Air France. Son successeur, l'actuel MD, vient de KLM. Le Président du Board de l'alliance, comme vous le savez, est **Leo van Wijk**, ancien président de KLM, et ancien vice-président du groupe Air France-KLM.

J'inscrirais aussi du côté positif, l'évolution de la joint-venture nord atlantique dont Jan Willem a déjà parlé, en rappelant que le modèle KLM-Northwest a été sinon repris intégralement, du moins adapté par Air France-Delta dans sa propre négociation. Nous avons su négocier ensuite ensemble une joint-venture à quatre (Air France, KLM, Delta, Northwest), puis à cinq avec Alitalia. La joint-venture nous a permis de rentabiliser nos lignes. Je ne m'étends pas dessus car Jan Willem en a très bien parlé. Nous avons été aidés par le fait que nos concurrents nous ont copiés avec leur propres JV, celle de Lufthansa/ United d'une part, celle de British Airways/American de l'autre, ce qui a mécaniquement entraîné, on ne le dira pas trop devant les autorités de la concurrence, une réduction des capacités globales offertes.

Plus généralement, bon nombre des produits ou des idées qui ont été lancés dans le cadre de la joint-venture, et qui avaient souvent été testés de manière autonome par Delta, ont ensuite été appliqués dans le cadre de Skyteam. En ce sens, la joint-venture a été un véritable laboratoire d'expérimentations au profit de notre alliance globale. Exemple pratique : SkyPriority qui fait la fierté de Skyteam, est, au départ, un concept propre à Delta, que nous avons ensuite appliqué à notre JV transatlantique, et qui est maintenant élargi au niveau de Skyteam.

Je ne voudrais pas revenir sur une question qui a été posée tout à l'heure mais c'est vrai que les succès de la joint-venture nord atlantique ont comporté également une part d'ombre. Il y a eu des difficultés avec Delta, nous ne pouvons le nier, en particulier, au niveau du règlement des conséquences financières de nos décisions. Et nous avons été quelquefois un peu lents à la détente, mais Jan Willem l'a déjà dit : il y a un temps d'apprentissage collectif, qui a sans doute été un peu plus long que ce qui aurait été nécessaire.

Un exemple : pendant plusieurs années de suite, les directeurs des programmes d'Air France, de KLM, de Delta et de Northwest avaient tendance, quand ils avaient sur les bras un avion difficile ou coûteux à exploiter, à dire : "*nous allons le mettre sur la joint-venture nord atlantique, au moins, le partenaire en paiera la moitié*". Nous avons mis du temps à nous rendre compte que tout le monde en faisait autant et que c'était finalement au détriment de la rentabilité de la joint-venture. Nous avons donc arrêté de le faire.

Plus généralement, les modes de gouvernance retenus pour gouverner le groupe Air France-KLM, c'est-à-dire le SMC d'abord puis le *Group Executive Committee* dans une deuxième étape, se sont révélés efficaces chaque fois que les intérêts de chacune des deux compagnies membres du groupe, coïncidaient. Par contre ils se sont avérés, à mon avis, très insuffisant chaque fois que les intérêts de KLM et d'Air France divergeaient. Et nous avons, sur beaucoup de cas, dû reconnaître que nous n'étions pas efficaces.

Je vais prendre un exemple pour illustrer mon propos, celui de Malaysia Airlines. KLM a, de longue date, un partenariat avec Malaysia Airlines qui fonctionne très bien et qui lui permet d'organiser, au-delà de Kuala Lumpur, des correspondances sur l'Australie. Air France, de son côté, avait un partenariat avec Qantas, sur la base d'une correspondance organisée entre nos vols respectifs sur Singapour ; deux stratégies parallèles, menées respectivement par KLM et par Air France et qui ont fonctionné parfaitement tant qu'elles étaient séparées.

Un beau jour, Malaysia a demandé à rejoindre SkyTeam et l'affaire a rapidement tourné au *casus belli*. Pourquoi ? Parce que KLM a soutenu cette demande, estimant que l'entrée de Malaysia conforterait son partenariat bilatéral qui risquait, sinon, d'être remis en cause. KLM pensait même –

en fait, les négociations avaient déjà été entamées– aller vers une joint-venture. Air France, de son côté, a estimé que l'entrée de Malaysia dans SkyTeam entrainerait la remise en cause de son propre partenariat avec Qantas et l'obligerait, de surcroît à signer un accord FFP, permettant ainsi à la Compagnie malaysienne de multiplier ses prises de trafic de sixième liberté sur le marché français. .

Nous en avons discuté en SMC avec beaucoup d'ardeur, en essayant de nous entendre sur des chiffres. Malheureusement, quand on demande aux experts d'établir des prévisions de trafic ou de préjudice, puis de les valoriser, on s'aperçoit vite qu'ils sont d'aussi mauvaise foi que les négociateurs, qu'ils viennent d'Air France ou de KLM. Nous n'avons donc jamais réussi à nous entendre. Ou plus exactement, quand nous avons fini par nous entendre, il était déjà trop tard. Lorsque nous sommes arrivés à l'assemblée générale de l'IATA de Singapour, avec une proposition enfin constructive présenter ensemble aux experts de Malaysia, avant même qu'on ait pu l'exposer à Malaysia, nos interlocuteurs nous ont dit : *"désolés, mais nous avons trop attendu, et nous avons donc décidé de rejoindre Oneworld, qui est très heureuse de nous accepter"*. Le résultat, c'est que lorsque Qantas a rompu, par la suite, son alliance avec Air France au profit d'Emirates, et qu'Air France a décidé de desservir Kuala Lumpur, nous n'avons pu nous appuyer sur un partenaire malaisien qui aurait pu être important.

J'aurais pu prendre d'autres exemples, que ce soit avec Japan Airlines (nos amis de KLM ont peut-être encore en mémoire le problème de Nagoya qu'ils avaient rebaptisé "no go ya", avec l'humour qui les caractérise) ou bien les difficultés que nous avons eues à nous entendre sur notre stratégie vis-à-vis d'Aeroflot, sur notre stratégie de négociation avec Air Berlin, voire sur notre approche d'Etihad, qui n'a pas toujours été commune. Autant d'exemples où nos divergences de vue ne nous ont pas permis de manœuvrer au mieux des intérêts du groupe.

Je pense en fait que l'expérience des dix ans montre que la dichotomie des services Alliance favorise les divergences de stratégie et que la seule recherche d'une harmonisation des positions ne permet pas d'optimiser le bénéfice pour le groupe. Chaque partenaire met en avant ses propres intérêts, souvent au détriment de ceux du groupe. Cela a été le cas dans l'affaire Malaysia. C'est le cas ou cela a été le cas en ce qui concerne Aeroflot, les compagnies d'Europe de l'Est, ou encore le Japon.

Il y a eu, à mon sens, un manque certain de transparence et d'informations réciproques, et qui, sans vouloir être désagréable, n'a pas toujours été involontaire. Je le confesse, alors que j'étais l'un des premiers responsables de ce fait. Ce manque d'échange peut aussi s'expliquer par des différences d'organisations ou des facteurs humains. Qu'on le veuille ou non, chacun a ses tropismes. Certains sont plus intéressés par la Chine, d'autres, plus intéressés par le Japon. Ce n'est pas toujours très facile de s'entendre.

Plus généralement, nous avons donné une image trop nationale vis-à-vis des nos partenaires, que ce soit Delta ou les compagnies chinoises par exemple. Et nous en avons payé le prix, car nos partenaires ont su, avec beaucoup d'habileté, jouer des divergences de vue que nous montrions ou qu'ils avaient devinées. Ils ont su d'autant mieux jouer de nos divergences que dans la plupart des cas, ils n'ont pas compris la manière dont notre groupe était géré. Après leur fusion,. Delta et Northwest nous ont souvent dit : *"On ne comprend pourquoi vous ne faites pas la même chose. En un an, on a repeint tous les avions, il n'y a plus qu'une marque et même s'il a fallu un an pour arriver à un certificat d'opération commun, le problème est réglé"*. Nous avons essayé de leur expliquer -mais ils n'ont pas compris– qu'en ce qui nous concernait, c'était non seulement impossible mais que cela n'avait aucun sens et que cela aboutirait à une perte de substance pour les uns comme pour les autres.

Je vais prendre un dernier exemple : malgré les efforts réels de concertation que nous avons déployés entre responsables des affaires européennes ou des affaires internationales, des divergences ont subsisté entre Air France et KLM dans les positions défendues par nos Présidents respectifs auprès des autorités européennes ou auprès des organisations internationales, que ce soit

l'IATA ou l'AEA, par exemple en matière d'environnement, ou en ce qui concerne les compagnies du Golfe.

Il y a quelque temps, un groupe d'experts de l'AEA s'était entendu pour proposer un projet de plainte contre les compagnies du Golfe, démontrant que les conditions d'une concurrence saine et loyale n'étaient pas réalisées. Nous n'avons jamais réussi à obtenir une position commune à l'ensemble des présidents de l'AEA pour déposer cette plainte auprès des autorités européennes. Nous étions conscients du fait qu'une telle plainte n'aurait pas suffi à bloquer l'expansion des compagnies du Golfe, mais nous savions, de par les contacts que nous avons pris, que les autorités de la concurrence européennes nous donneraient raison sur une large part. Nous avons d'autant moins été capables d'aligner les positions des compagnies de l'AEA, que nous n'avons déjà pas su le faire entre Air France et KLM.

KLM trouvait qu'Air France était une fois de plus trop protectionniste et qu'elle avait tort de vouloir défendre son marché. Nous, nous trouvions que KLM n'avait guère de mérite à refuser de s'opposer au développement incontrôlé des compagnies du Golfe, puisqu'elle n'avait pas de marché à défendre, et que sa position était à courte vue. Nous avons tort les uns et les autres.

Pour conclure cette brève analyse, je voudrais dire que nous atteignons maintenant, à mon avis, les limites du système actuel. Nous avons fait beaucoup de bonnes choses (Skyteam, la joint-venture nord atlantique) mais nous n'avons pas maximisé les bénéfices du groupe. Et je crois que nous sommes maintenant bloqués quand nous essayons d'avancer, que ce soit pour développer la joint-venture à 4 ou pour développer d'autres joint-ventures avec des compagnies chinoises par exemple. Tant en termes d'organisation que d'objectifs, nous pourrions, j'en suis convaincu, dégager d'importants gains de productivité en révisant l'organisation du groupe, ce qui éviterait d'ailleurs la redondance des experts que nous avons à la fois à Amstelveen et à Paris.

Alors, comment créer une vraie force de frappe alliance et au-delà une vraie force de frappe internationale, tout en tenant compte de nos contraintes respectives ? La première chose qu'il faut faire, c'est reconnaître que, depuis dix ans, le rapprochement Air France-KLM a indéniablement créé de la valeur, malgré le contexte difficile que l'industrie a traversé. J'ai essayé de le démontrer après Jan Willem. Il faut éviter de commettre deux erreurs que nous sommes toujours, les uns et les autres, tentés de commettre. La première, c'est de se focaliser sur les difficultés que peut rencontrer l'une ou l'autre des compagnies. N'oublions pas que nous appartenons à des systèmes politiques, économiques et sociaux différents et que les résultats des uns et des autres sont difficilement comparables. La deuxième, c'est de craindre -et là aussi c'est une crainte partagée- la rupture entre Air France et KLM alors que cette question n'a, à mon avis, plus aucun sens. Les deux compagnies sont désormais trop imbriquées, il n'est pas envisageable de revendre l'une ou l'autre d'entre elles et ce serait de toute façon suicidaire pour les deux.

Si le regroupement d'Air France et de KLM au sein d'un groupe unique a déjà porté des fruits, comment aller plus loin ? La réponse que je vous propose est la suivante : ce sera en recherchant un moyen terme entre simple alliance stratégique et fusion totale, dont nous savons d'ores et déjà qu'elle est, en l'état actuel des choses, pas envisageable, et d'ailleurs quelque peu simpliste.

Qu'est-ce qu'une alliance stratégique ? Celle ci postule que chaque entité conserve sa personnalité propre, sa culture, son organisation. Dans un tel cas, les collaborations sont finalement limitées à cause des divergences d'intérêt des partenaires et l'alliance se réduit souvent au plus petit commun dénominateur. Il en résulte que la pérennité de l'alliance n'est pas assurée.

Une fusion pure et simple suppose pour sa part non seulement la prise de contrôle d'une entreprise par une autre mais à terme, la disparition d'au moins l'une des entités, voire la disparition des deux

au profit d'une nouvelle entreprise. Et dans ces deux cas, nous avons, là aussi, une certaine expérience.

L'alliance stratégique, c'est ce que nous avons fait avec Skyteam, comme un certain nombre de nos concurrents l'ont fait avec Star et Oneworld. La problématique y est très simple. Ou bien on n'y fait pas grand-chose et la relation d'alliance stagne, au risque de périliter. C'est la vision qu'on des alliances globales un certain nombre de leurs membres, et ce dans les 3 alliances globales qui existent. Chez Skyteam, par exemple, nous avons eu des problèmes considérables pour essayer de développer la notion d'exclusivité de partenariat au sein de l'alliance. Nous avons été obligés quasiment de l'abandonner parce que nos intérêts étaient trop divergents. N'oublions pas que nous sommes concurrents au sein de l'alliance. Ou bien, on avance vers des coopérations de plus en plus prégnantes -c'est le cas des joint-ventures- et à terme, cela pose, j'en suis pour ma part convaincu, la question d'un rapprochement capitalistique.

La joint-venture nord atlantique est le fer de lance de notre stratégie mais à terme, je suis convaincu qu'elle aura des conséquences sur l'organisation capitalistique du groupe.

Dernier point, la fusion-acquisition classique qu'ont faite Delta et Northwest, c'est la simplicité, c'est l'unité, c'est la cohérence parfaite mais c'est totalement inapplicable dans notre cas. On y perdrait des actifs trop importants : la marque, les produits, une différence d'approche dans les marchés et ce serait totalement négatif pour le groupe.

Donc, il faut trouver notre nouveau modèle, qui sera différent de celui de Lufthansa, parce que Lufthansa, dans sa politique de rapprochement européenne, rachète des compagnies d'une taille beaucoup plus modeste que la sienne. La problématique est donc différente. Ce sera sans doute plus proche de ce que font British Airways et Iberia, encore qu'à mon avis, la différence culturelle est telle que l'on ne pourra pas appliquer les mêmes principes.

Il faudra continuer de s'appuyer sur deux compagnies et dans le même temps, muscler le groupe pour qu'une stratégie commune soit définie et mise en œuvre, pas seulement dans le domaine des alliances mais aussi dans les affaires internationales, comme c'est le cas dans d'autres domaines. C'est possible, c'est déjà fait en matière de fonction commerciale, en matière de fret, en matière de maintenance. Ce n'est pas encore le cas pour les alliances ou pour les affaires internationales, mais il faut que cela le devienne.

Pourquoi ? Parce que nous avons besoin de parler d'une seule voix vis-à-vis des nos futurs grands partenaires ; une seule voix vis-à-vis de Delta par exemple. Nous parlions tout à l'heure de la stratégie de Delta vis-à-vis de Virgin. Il faut rappeler que nous avons essayé, à un moment, de négocier avec Virgin. A l'époque, nous avons eu la politesse de prévenir nos amis américains. Nous n'avons pas réussi à nous entendre. Il y a eu aussi des divergences de vues entre Air France et KLM. Le résultat, c'est que notre partenaire Delta est revenu tout seul, sans nous en parler, et a signé un accord de prise de participation de 49% dans la compagnie britannique, dont il ne nous a informés qu'à la dernière minute.

Nous voulons, à terme, lancer, un peu sur le modèle de ce que nous faisons avec Delta, une grande joint-venture avec nos partenaires chinois, China Southern, China Eastern, voire China Airlines et d'autres compagnies chinoises. Nous ne pouvons pas le faire pour l'instant, parce qu'Air France a sa propre joint-venture avec China Southern et que KLM en a une, basée sur une philosophie différente. Air France a une joint-venture avec China Eastern ; KLM n'en a pas et n'en aura pas, à mon avis, tant que China Eastern ne desservira pas Amsterdam. A terme, l'objectif est bien clair : nous voulons bâtir avec nos partenaires chinois, une seule et unique joint-venture, sans doute sur le modèle de ce que nous avons bâti avec les Américains.

Cette politique de joint-venture, nous voulons la développer aussi avec les Russes. Nous la développerons aussi, me semble-t-il, avec des partenaires dans d'autres régions du monde, en particulier, en Amérique du Sud ou en Afrique.

Nous avons besoin également, à mon sens, de définir et de relayer les mêmes positions, même si nous le faisons à deux voix, car c'est plus efficace vis-à-vis de nos autorités de tutelle, qu'elles soient nationales, européennes ou qu'il s'agisse des organisations internationales. Ces positions portent sur le droit de la concurrence, sur les stratégies en termes de droits de trafic, sur l'attitude à avoir vis-à-vis des compagnies du Golfe, sur l'analyse que fait la Commission, à l'heure actuelle, des prises de participation pour ne pas dire des prises de contrôle effectif de compagnies européennes par Etihad.

Nous avons besoin, j'en suis convaincu, de parler ensemble. Globalement, en termes d'organisation concrète du travail, cela implique à l'évidence des rapprochements de fonction et donc des choix en matière de rapprochement géographique. Pourquoi le nier ? Pourquoi tenter de les éviter ? Pour moi, c'est l'Europe qui se construit ainsi et il faut éviter toute frilosité.

Cette problématique, je vais aller encore plus loin, ne me paraît pas devoir être seulement mise en œuvre sur la base du seul tête-à-tête entre Air France et KLM. Il faut être prêt à ouvrir le groupe. Nous en avons discuté plus ou moins à propos d'Alitalia mais là aussi, nous avons manifestement des divergences de vues, alors même que la base dont dispose le groupe Air France-KLM en Europe n'est peut-être pas suffisamment large.

Air France-KLM est-il un groupe qui a la taille critique pour faire face aux mastodontes américains ou chinois, à terme ? Je ne crois pas que l'on fera affaire avec Alitalia, en tout état de cause, puisque la négociation avance, semble-t-il, rapidement avec Etihad mais il y a encore d'autres partenaires européens, que ce soit Virgin Atlantic, LOT, SAS, ou d'autres. Je pense qu'il faudra encore agrandir notre groupe. La question est de savoir s'il sera plus facile de travailler ensemble à trois plutôt qu'à deux. Tout ce que je peux répondre, c'est qu'au moins, la problématique changera.

Il faut aussi savoir jouer de nos complémentarités culturelles tout en respectant nos identités. Il y a un terme néerlandais que j'aime beaucoup – nous avons découvert cela quand nous avons négocié avec nos amis de KLM –, c'est la *polder culture*. Nous, en France, pour des raisons que vous comprendrez facilement, chers amis de KLM, la *polder culture*, nous ne savions pas du tout ce que c'était. Mais nous avons compris qu'au fond, cela consistait à dire "*il faut travailler tous ensemble pour défendre les digues sinon la mer va nous envahir*". Je suis convaincu que c'est exactement le problème que nous avons en face de nous : la marée de la libéralisation va nous envahir et nous risquons de mal nous en sortir si nous ne sommes pas capables de développer une stratégie commune, qui ne se réduira d'ailleurs pas à élever des digues.

Pour terminer et puisqu'il s'agit d'une réunion organisée par les syndicats, je voudrais juste me permettre de faire une adresse à leur endroit, aussi bien aux syndicats d'Air France qu'aux syndicats de KLM. D'abord, chers amis, admettez que notre survie ne peut être que collective et que notre objectif commun, c'est de continuer à être un groupe fort, apte à jouer les regroupements intercontinentaux qui s'annoncent. Il y en aura. Il faut que nous soyons capables de jouer des rapprochements au moins sur une base d'égalité, comme nous avons su le faire en Air France-KLM, sinon nous nous ferons dévorer.

Il faut donc cesser de jouer la seule défense des intérêts de l'une ou l'autre des compagnies. Le problème n'est plus de défendre la spécificité de KLM ou celle d'Air France, c'est de défendre l'existence et les intérêts d'un groupe européen.

Enfin, il faut éviter de bloquer les évolutions qui sont indispensables au développement du groupe, voire à sa survie.

Je vous rappelle le rapport qu'a signé M. **Claude Abraham**, il y a peu de temps, à la demande du Gouvernement français, intitulé "Les compagnies européennes sont-elles mortelles ?" Sous-entendu : les trois groupes européens qui ont été constitués sont-ils mortels ? Je vous renvoie à la lecture de son rapport. La réponse est très claire : oui, ils sont mortels s'ils ne sont pas capables de se développer.

Donc, il ne faut pas bloquer les évolutions nécessaires. Il faut jouer le rapprochement des fonctions et des hommes. Ceci me paraît devoir être particulièrement le cas, non seulement en matière de politique d'alliance mais plus généralement, en matière de politique internationale. Je vous remercie.

(Applaudissements)