



## Séminaire

# "LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE"

**Mardi 31 mai 2011**

Débat avec Michael Wisbrun

*(Directeur général de Skyteam)*

**Question.-** Michael, lorsque tu nous as montrés la carte du monde avec les flux de passagers, des flèches passaient au-dessus du Moyen-Orient mais n'en partaient pas ni n'y arrivaient. Aujourd'hui, quel est la place d'Emirates dans le monde ? Va-t-elle se joindre aux alliances, et si oui, laquelle ?

**M. WISBRUN.-** J'en ai parlé avec MM. **Spinetta** et **van Wijk**, à plusieurs reprises. Si Emirates est évaluée selon les critères économiques habituels en termes de bénéfices, je crois qu'il est évident qu'à un certain moment, elle devra rejoindre un ensemble de partenaires plus important. Si elle ne le fait pas, elle sera considérée comme un acteur déloyal au niveau du marché mondial. Que cette compagnie soit financée par les autorités, par les avantages du prix du pétrole, que leur argent émane du Moyen-Orient ou de n'importe quel fonds de financement, Emirates connaît une croissance énorme. C'est un produit top pour le client, avec un réseau qui ne cesse de croître. En toute honnêteté, cela ne peut pas continuer éternellement, c'est une concurrence déloyale.

**Question.-** Qu'est-ce que cela signifie pour les compagnies et les salariés ? Je voudrais réagir à la question précédente. Nos vols ne doivent plus passer par le Moyen-Orient pour rechercher des flux de passagers, parce que du Moyen-Orient, on peut directement aller à New-York. De la Chine à Angkor, on peut arriver directement à Amsterdam. Il ne faut donc plus passer par le Moyen-Orient.

Sur la gestion des collaborateurs, au sein de KLM, on parle très fréquemment de ce sentiment de famille. Certaines compagnies aériennes font partie de cette famille et opèrent à partir du territoire néerlandais (KLM, Transavia, Martinair). Vous avez dit qu'il pourrait y avoir une intégration plus poussée de KLM au sein d'Air France. Quel peut être l'impact sur les effectifs ?

**M. WISBRUN.-** Je ne peux pas vous donner la réponse que vous attendez sans doute, à savoir que bientôt on aura moins de personnels mais qu'ils seront beaucoup plus heureux. Je peux vous donner un exemple issu de mon expérience personnelle de ces dernières années, lors de l'intégration de Martinair. Air France-KLM a décidé de reprendre Martinair, le 1er janvier 2009 en plein milieu de la crise, à un moment plutôt inopportun. Nous nous sommes battus pendant 10 ans pour obtenir l'approbation de la Commission Européenne pour intégrer Martinair dans le groupe Air France-KLM, parce que c'est une compagnie aérienne vraiment très atypique pour le hub de Schiphol, et que c'était un concurrent de KLM pour le fret et les passagers. Dans ce monde de concentration et de consolidation, Martinair n'avait pas d'avenir.

Nous voulions intégrer Martinair. Nous l'avons fait en plein milieu de la crise. M. **Hartman** et M. **Gourgeon** ont quand même décidé de reprendre 2 000 personnes et 20 avions, et d'en supporter les conséquences. Alors qu'il aurait été finalement beaucoup plus facile de mettre à la marge cette compagnie, de la démanteler, de faire perdre des emplois, etc. Quelqu'un aurait peut-être racheté les avions pour recommencer une autre compagnie. Mais nous avons pensé qu'il fallait l'intégrer au sein du groupe. Nous avons dialogué avec les syndicats, les salariés, les conseils d'entreprise de Martinair et nous leur avons dit que dans le fret en particulier, leur compagnie pourrait avoir un rôle tout à fait important au sein du groupe. Cette intégration nous a donné la possibilité de conserver un grand nombre d'effectifs. Je suis persuadé que la base que nous avons réalisée maintenant est saine et qu'elle nous permettra de croître ultérieurement, mais évidemment nous avons dû perdre quelques emplois. On ne peut pas multiplier quand on n'est pas prêt à partager. On ne peut pas créer quelque chose de nouveau, si on n'est pas prêt à abandonner quelque chose ici ou là.

Lorsque vous me demandez si Air France-KLM va entreprendre d'autres initiatives, je vous dis oui.

Si on regarde ce qui passe dans les autres pays et auprès de la concurrence, je crois que cela devrait être un débat intelligent de concertation et de dialogue avec vos organisations syndicales. Il faut partager pour pouvoir multiplier. Il faut lâcher pour pouvoir obtenir quelque chose de nouveau. Il faut être convaincu que ce que l'on fait est plus solide, plus flexible et meilleur, que ce qu'on possède déjà.

Si on ne va pas de l'avant, on régresse. Or, il faut progresser. Cela veut dire qu'il faut oser prendre des risques et mener de bons débats. Il faut se battre pour aller dans la bonne direction.

**Question.-** Je ne comprends pas vos sous-entendus. Vous parlez de devoir éventuellement vous séparer d'une activité. J'ose espérer que ce n'est pas le cargo dont vous parlez, parce que je viens de cette entité et cela se passerait très, très mal !!!

Cela étant dit, la vision que vous avez de Skyteam est très intéressante, parce que, premièrement, vous nous montrez la photo d'un client heureux, un homme d'affaires et pas une femme d'ailleurs ! On est dans la diversité, il semblerait qu'il soit asiatique et détendu, puisqu'il est en bras de chemise. Vous parlez de *lounge*, de groupe d'élite. Rassurez-moi, Skyteam n'est pas destinée qu'aux hommes d'affaires ? C'est bien pour tout le monde ?

Deuxièmement, vous parlez énormément du client qui est au cœur de votre présentation. Mais admettons que vous soyez un client de base avec des valises. Si vous venez à Roissy en voiture, le parking est très cher. Si vous prenez le train à partir de Paris, il est aussi très cher et c'est une des lignes les plus dangereuses qui soit. A Roissy, vous essayez de trouver votre comptoir qui est très mal indiqué, en général. Vous faites la queue avec vos valises, d'abord devant une machine pour prendre votre carte d'embarquement ; puis une deuxième fois devant un comptoir d'enregistrement pour y déposer vos valises ; une troisième fois pour passer le filtre de police et enfin, une dernière queue pour entrer dans l'avion et là, pas de chance, vous devez prendre un bus parce que votre avion est garé au large. Votre discours sur le voyage est très séduisant, mais vous savez sans doute que l'aéroport CDG est un des plus mauvais aéroports du monde ?

Que comptez-vous faire pour que le voyageur Skyteam soit également à la fête quand il vient à l'aéroport de Roissy ? Avez-vous engagé des discussions avec ADP<sup>1</sup>, par exemple ? Vous savez qu'Air France a beaucoup de problèmes avec ADP.

« Avec Air France-KLM, on est plus fort. Avec Skyteam, on le sera encore plus. » Quelles négociations avez-vous entreprises au niveau de Skyteam pour améliorer la qualité de service ?

Un client n'est pas que dans l'avion. Il est aussi concerné par tous les services autour, qu'il intègre souvent dans une espèce de globalité. Or, nos concurrents des alliances Star et Oneworld ont de très bons aéroports de base. Savez-vous que CDG est un des rares aéroports internationaux qui n'ait pas d'hôtel en zone de transit ? Que comptez-vous faire avec Aéroports de Paris ?

**M. WISBRUN.-** Je vous réponds au travers de ce que nous avons vécu. Au 1er janvier 2009, Martinair Cargo était fière d'avoir sa propre organisation de vente et d'informatique. Mais nous étions en pleine crise et ils étaient contents de pouvoir rejoindre le groupe KLM parce que c'était difficile pour eux. J'ai dit alors aux hommes et aux femmes de cette compagnie que Martinair n'allait pas faire partie du groupe pour faire partie de la famille mais pour intégrer leurs capacités et leurs compétences dans notre groupe. Ils allaient donc devoir abandonner un peu de leur identité, parce que nous n'étions plus concurrents désormais. Il n'était plus question de se battre contre KLM ou Air France. Ensuite seulement, on pourrait commencer à discuter sur comment intégrer Martinair au sein d'Air France-KLM.

Nous avons alors eu des discussions pour intégrer les vendeurs de Martinair et leur donner aussi leur place au sein du groupe Air France-KLM. C'étaient de bons vendeurs, mais ils devaient abandonner leur propre club. Il fallait qu'ils abandonnent leur identité de « meilleurs vendeurs au monde ». Et cela a donné ses fruits, puisqu'ils font maintenant partie du groupe Air France-KLM Cargo avec un chiffre d'affaires de plusieurs milliards et nous pouvons utiliser les capacités que ces vendeurs détenaient chez Martinair, au sein de notre groupe. Parfois, il faut savoir lâcher pour tenter d'obtenir quelque chose de meilleur, même si cela fait mal, et être convaincu que ce que l'on veut

---

<sup>1</sup> ADP : Aéroports de Paris

obtenir est effectivement meilleur. C'est le rôle du leadership. On doit convaincre les collègues qu'aller dans un certain sens peut s'avérer positif. Mais pour cela, il faut lâcher ce que l'on détient.

Bien sûr que Skyteam est pour tous nos clients, dont 80 % sont des touristes et 20 % des hommes d'affaires, qui génèrent 40 à 50 % de notre chiffre d'affaires. C'est pour cette raison que je m'étais focalisé sur le monde des affaires, car c'est dans ce domaine que nous voulons faire évoluer les choses dans un premier temps, mais nous sommes au service de tous les voyageurs.

J'en arrive à la troisième question. Les Français ne sont jamais contents de ce qu'ils ont, c'est assez typique ! L'aéroport de CDG n'est peut-être pas aussi bien que celui de Singapour, Francfort ou Schiphol, mais CDG et ADP ont une alliance et leurs PDG m'ont demandé de présenter à leurs conseils d'administration ce que nous voulions faire au sein de Skyteam, pour permettre également à CDG d'en tirer profit. Certains points négatifs de l'aéroport de CDG peuvent changer, en favorisant les initiatives. Par exemple, ce serait une belle avancée sur la concurrence si nous arrivions à réduire les retards.

J'appartiens à Skyteam mais je ne suis pas le grand patron de toutes les compagnies aériennes et je ne peux pas montrer du doigt tous les points qui ne fonctionnent pas bien. Je suis tout simplement un facilitateur, un animateur, et je travaille pour **Pierre-Henri Gourgeon** et **Jean-Cyril Spinetta** à faire progresser le groupe. Je crois que le problème de CDG relève de Pierre-Henri. Moi, je peux faire quelque chose au sein de Skyteam pour éventuellement parler de notre position concurrentielle, donner des exemples d'aéroports mieux organisés. C'est le PDG d'AF à CDG, ou **Peter Hartman** à Schiphol, qui devront prendre ensuite les décisions. Là aussi, nous avons dû nous battre.

Nous avons eu également des discussions entre le PDG de Schiphol et celui de KLM. Pas parce que ces deux personnes ne s'apprécient pas, mais pour faire en sorte que les deux sociétés aillent dans le même sens. C'est la même chose, ici, en France. Cela ne veut pas dire que quand je reviendrai ici dans 10 ans, tout sera parfait et identique à la situation aux Pays-Bas. Mais je suis convaincu que l'alliance et la concurrence au sein de notre alliance permettront aux personnels de l'aéroport de comprendre que ce n'est pas un jeu français mais international, et que CDG en fait partie.

**M. VAN DER WAL.-** Dans l'industrie automobile, on peut acheter une BMW, une Renault ou une autre voiture, et ce sont plusieurs sociétés qui construisent le produit. Nos avions portent l'emblème Skyteam mais nous avons forcément une préférence pour notre compagnie, qu'elle soit KLM ou Air France. On se plaint toujours mais on aime notre compagnie.

**Comment voyez-vous notre identité à l'avenir ? Comme nous avons plusieurs partenaires, allons-nous tous nous appeler Skyteam ?**

**M. WISBRUN.-** Pour répondre à ta question, Bob, je devrais revenir dans 30 ans ! Je suis quelqu'un d'opérationnel. J'ai commencé ma carrière il y a 30 ans, et ces 10 dernières années avec mes responsabilités, je suis devenu de plus en plus conscient de ce que signifient une marque, une image, et les valeurs qu'elles impliquent. Pour les Français, c'est Air France. Pour les Néerlandais, KLM.

Cette valeur a été construite à travers les années. Ce n'est pas à la naissance de la compagnie aérienne que cette identité a vu le jour et elle n'est pas immuable. KLM et Air France existent depuis des décennies et notre identité a été construite par nous tous. On a formé cette image, cette identité, la façon dont on se comporte dans l'avion, les services que l'on propose, la façon dont on présente les choses au client. Le défi de Skyteam, et je reviens à ce que Monique disait, est que le client devient de plus en plus international. C'est un client qui vient des Etats-Unis et qui veut aller en Asie, en passant par l'Europe. Et il préfère avoir une expérience identique autant au sol qu'à bord de l'avion. Il veut toujours avoir l'impression qu'il s'est adressé à un seul petit club. Petit à petit, nous développons cela.

Je pense qu'on doit bien s'approprier les fondamentaux, avant de vouloir réaliser nos rêves. Il faut déjà avoir une bonne base. Je sais que ce n'est pas facile pour une compagnie aérienne. On a Air France, on a CDG, on a KLM, on a Schiphol. Je veux vraiment une bonne base, comme entre les différentes compagnies aériennes. Pour y arriver, il ne faut pas rendre les choses plus compliquées qu'elles ne le sont.

Il faut faire en sorte qu'un client Club 2000 ou Elite qui rentre dans un *lounge* à New York ou ailleurs, soit reconnu comme un client important ; ce qui n'est pas toujours le cas. Pour les prochaines années, je raisonne en termes de huit trimestres, je voudrais qu'on arrive vraiment à construire une base commune de qualité entre les différentes compagnies aériennes, pour que tout le monde soit sur la même longueur d'onde.

En ce moment, il faut se concentrer sur cette base commune. Cela implique qu'on va prendre encore un peu de temps avant de pouvoir rajouter les autres éléments que l'on peut développer ensemble et qui contribueront aussi à définir et colorier cette identité. On verra où nous en serons d'ici 10, 20, 30 ans. Ce qui est sûr, c'est que cette alliance ne pouvait pas exister sans ces identités, ces fondamentaux. Ce qui est également certain, c'est que l'alliance influencera les compagnies aériennes comme les compagnies aériennes influenceront l'alliance. Ces prochaines années, nous verrons les impacts de notre démarche.

**M. CADOREL.**- J'ai deux questions.

**Jan Ernst de Groot** était venu à un précédent séminaire Air France-KLM dans cette salle, il y a moins de deux ans, et il nous avait dit que l'examen de la Commission Européenne pour vérifier si Skyteam était légale durait depuis 9 ans. À ce séminaire se trouvait, entre autres, le professeur **Jaap de Wit** qui s'était montré relativement critique vis-à-vis des alliances et des autorités de la concurrence. Où en est le dossier ? La consolidation des alliances est-elle inéluctable pour de légitimes raisons économiques ? Parce qu'entre temps, nous avons subi la crise. Ou existe-t-il toujours une forme de réticence, de suspicion ?

Vous connaissez bien le dossier des amendes cargo puisque vous avez été au cargo. Où en est-on aujourd'hui ?

Deuxièmement, vous avez construit entre KLM et Northwest un partenariat qui a été exemplaire au niveau échange de capital, échange de méthodes de travail, partage de la valeur ajoutée. Par rapport à ce que vous avez su créer, il y a 20 ans, je voulais savoir si nous en sommes à ce stade avec Delta, ou pas encore ? Vous étiez vraiment des précurseurs. Je voudrais savoir où nous nous situons aujourd'hui. Je sais que les indicateurs sont très bons. Je suppose que ce que j'ai lu est vrai. Vous avez fait une enquête sur la perception des passagers américains aux Etats-Unis, sur l'identité commune que nous affichons, Air France, KLM et Delta. Apparemment, la perception de cette alliance des trois est très largement supérieure à Star ou Oneworld, au niveau du traitement des passagers. Va-t-on s'orienter vers cela au niveau de Skyteam ?

J'ai l'impression que nous avons pris un peu de retard à l'allumage pour créer notre alliance et que nous nous montrons peut-être moins exigeants avec les compagnies qui nous ont rejoints dernièrement, par rapport à Star. Quand on voit que certaines compagnies comme Garuda avaient des problèmes de sécurité importants...

Attendez-vous d'avoir le partenaire indien pour ensuite verrouiller l'ensemble et monter le niveau de Skyteam ? Comment allons-nous manager tout cela ?

Autant, je suis très confiant sur Air France-KLM, puisque nous avons su créer les ponts, les identités, y compris avec Delta, parce que l'historique de Northwest devrait nous aider à y arriver. Autant Skyteam me semble être une association de compagnies qui n'ont pas nécessairement une

histoire en commun, ni une volonté aussi affirmée de partage, alors que pour réussir, nous devons obligatoirement construire cette route en commun.

Vous nous parlez de 20 ou 30 ans, alors que d'habitude, on parle d'un moyen terme de 4 ou 5 ans. C'est tout à votre honneur, car cela mettra du temps et tout est à construire. Je pense que si on veut construire une alliance solide, il ne faut pas nécessairement accepter tout et son contraire. Ce n'est pas un jugement de valeur par rapport à certaines compagnies mais il vaut mieux être moins nombreux mais plus proches en terme de qualité délivrée. Je me souviens que le président **Jean-Cyril Spinetta** l'avait mentionné quand on nous reprochait notre retard dans ce domaine.

Je récapitule mes questions. Risque-t-on d'être mis en cause sur la légalité de Skyteam et donc, la pérennité de nos alliances ? Où en est-on avec Delta ? Notre alliance est-elle aussi forte qu'a pu être la vôtre avec Northwest ? Quel est l'avenir de Skyteam ?

**M. WISBRUN.**- Ce sont des questions intéressantes. L'Europe tout d'abord.

Au fur et à mesure que le temps passe, l'Europe donne graduellement une réponse à la question concernant la consolidation. Très formellement, la Commission Européenne est toujours en train d'examiner la question afin de savoir si Star Alliance, Oneworld et Skyteam sont autorisées et mettent toujours le client au centre de leurs préoccupations, et si tout se fait selon les normes et les lois en vigueur.

Mais si j'écoute **Dominique Patry**, qui est un expert dans le domaine, la pratique nous montre que les développements actuels seront acceptés par l'Europe, parce que cela peut également l'intéresser. Il ne faut pas non plus se leurrer. Si en Europe, nous n'organisons pas nos bastions européens, nous allons nous faire rattraper par les Asiatiques et les Américains. L'Europe doit également créer les conditions qui permettent à l'industrie de se solidifier pour permettre un développement plus poussé. Il faut aussi essayer de se forger une identité par rapport à la concurrence et tenter de participer à ce développement. Je crois, en ayant discuté avec **Dominique Patry** et d'autres personnes, que l'Europe considérera que le développement de Skyteam, Star Alliance et Oneworld, est un phénomène tout à fait normal et acceptable, et qu'il n'y aura pas de restrictions à nos activités.

On a accepté qu'avec Air France et KLM, nous ayons deux pays qui travaillent ensemble. Il y a deux ou trois ans, il restait encore des questions, mais au fur et à mesure, les réponses ont été données. Je crois que ce sera accepté par la Commission Européenne et que cela constituera la base pour l'avenir.

Vous aviez une question concernant Skyteam, Air France-KLM et Delta. Je suis conscient que Skyteam est en fait un pont entre différents continents. En Asie, des compagnies aériennes se développent et pensent probablement avoir également droit à une part équitable du marché, avant même de parler de joint-venture, d'intégration ou d'alliance. Aux Etats-Unis, on a eu la déréglementation des années 80, mais dorénavant, il n'y a plus de croissance. En d'autres termes, la consolidation et l'intégration peuvent correspondre à une solution tout à fait raisonnable, au vu de la phase actuelle. En Europe, si nous constatons un certain retard, on voit bien au final que les mêmes choses s'y produisent.

Skyteam doit réserver une place aux pays et compagnies qui sont en train d'acquérir leur part de marché. Je trouve qu'on doit leur offrir cette opportunité pour qu'ils atteignent le même niveau potentiel que KLM, Air France et Delta.

Cela veut dire que Skyteam ne peut pas être un club homogène, même si nous pouvons tous nous fixer les mêmes objectifs. On va certainement devoir réaliser des choses ensemble mais différemment, selon la compagnie ou le continent. Précédemment, nous avons évoqué la diversité entre hommes et femmes. Je crois qu'au sein de Skyteam, il existera également une diversité. Nous



aurons une solution adaptée à l'Atlantique Nord mais nous ne pourrons pas avoir la même entre l'Europe et l'Asie ou entre l'Europe et la Chine, comme sera encore différente celle de l'Afrique.

Cela veut dire qu'au travers de leurs joint-ventures, Air France-KLM et Delta collaborent déjà plus intensément que dans leur partenariat au sein de Skyteam. Il y a déjà plus d'homogénéité vis-à-vis du client, en ce qui concerne l'enregistrement, les services proposés à bord, les réservations, etc. Nous avons là plus de cohérence que, par exemple, Air France et China Southern sur Paris/Shanghai.

Il doit y avoir des différences dans la façon dont on met Skyteam en pratique, dans la façon dont Skyteam se concrétise au sein des différentes compagnies aériennes ou des joint-ventures, mais on doit tous suivre le même objectif en essayant d'offrir aux clients un produit homogène, fruit de notre collectivité. Il faut proposer des services semblables aux clients, pour que le voyage leur soit facilité. Je crois que cela se fera graduellement dans les années à venir.

Nous fonctionnons maintenant avec Delta, avec la relation la plus aboutie qui soit ; au début, limitée à Air France et KLM et élargie maintenant à Delta, avec le même niveau de sophistication. Cette collaboration restera un exemple de ce que nous pourrons réaliser avec d'autres compagnies partenaires. C'est dorénavant le challenge qui nous attend. En tant que fondateurs et co-proprétaires de Skyteam, nous allons chercher à solidifier notre structure, mais nous devons également réaliser que, si nous avons de plus en plus de compagnies avec 10, 17 et plus de 20 membres l'année prochaine, il y aura des solutions différentes à trouver au sein de cette alliance, tout en gardant toujours à l'esprit, le même objectif commun. J'espère avoir répondu à vos questions.

**M. CADOREL.**- Et aujourd'hui avec Delta, en sommes-nous au niveau de consolidation auquel vous étiez arrivés, vous KLM, avec Northwest ?

**M. WISBRUN.**- La réponse est oui. Northwest-KLM est justement ce qui a été vraiment positif au niveau du management d'Air France, pour répondre à Monique. **Pierre-Henri Gourgeon** et **Bruno Matheu** entretenaient une étroite collaboration avec Delta. Ils ont abandonné cette solution, en utilisant finalement la base de Northwest-KLM pour créer Delta/Air France-KLM. Je crois que c'est intelligent, parce que l'on sait ce que l'on a mais pas ce qu'on aura. Mais parce qu'ils ont abandonné cette solution, ils ont fait un pas en avant et nous sommes arrivés à une forme plus sophistiquée de collaboration sur la base de KLM/Northwest. Toutes les leçons que nous avons tirées de KLM/Northwest ont été appliquées entièrement pour Delta/Air France-KLM. J'en suis convaincu.

**Question.**- La taille de notre alliance ne cesse de croître et quand on voit la crise du secteur financier, comment peut-on préserver une bonne gouvernance ? Pour revenir à la responsabilité de la chaîne, la chaîne est toujours aussi forte que son maillon le plus faible. Quels sont les risques de chaque compagnie au sein de cette chaîne ?

**M. WISBRUN.**- J'essaierai de répondre à votre question en faisant quelques digressions. Disons que le chemin le plus long n'est pas toujours le meilleur. Ce que vous dites peut être vrai si "plus grand" signifie nécessairement que l'organisation doit être de plus en plus centralisée. Plus grand peut être "meilleur pour le client" dans le sens où les réseaux, les possibilités de réservations et les expériences à bord s'améliorent. Cela ne peut que satisfaire davantage le client. Mais si nous voulons gérer cette alliance élargie comme tout simplement un vaste réseau mondial, nous risquons en effet de cumuler beaucoup plus de risques. Vous évoquez la crise, on ne bouge pas, on court le risque de rater quelques opportunités et même de faire des erreurs. Je crois que le défi dans la gouvernance est de positionner Skyteam non pas au-dessus de toutes les compagnies mais plutôt entre elles, et que les PDG continuent à avoir leur responsabilités dans leurs propres compagnies.

Deuxième niveau, comment faire en sorte que ce que le client demande finalement et qui peut générer une plus grande efficacité pour la compagnie aérienne, reste gérable ? Cela ne peut se faire, à mon avis, que si l'alliance est construite sur la base de clusters.

Je veux revenir à la question de **Bob van der Wal**. Un cluster peut correspondre à l'Europe. A Air France-KLM, il existe déjà une gouvernance conjointe. Peut-être qu'à un certain moment, cela évoluera vers une gestion unique. Aux Etats-Unis, nous ne fonctionnons déjà qu'avec un seul patron et Northwest/Delta a été récupéré par **R.H. Anderson**. En Asie, nous avons la Chine et plusieurs compagnies. Peut-être -et j'en suis convaincu- qu'à long terme, il y aura consolidation des managements.

Cela signifie-t-il que la gestion de Skyteam doit se faire par cluster ? Ce serait des clusters de continents entre lesquels, par des accords clairs et précis, par joint-ventures ou d'autres formes de collaboration, les passagers et le fret seraient transportés. Ce ne sera pas comme dans le secteur bancaire où un PDG aurait le pouvoir sur Skyteam Airlines avec ensuite, des collaborateurs en Asie, en Europe et aux Etats-Unis. Ce ne sera pas ainsi, mais cela signifie toutefois que le succès de Skyteam, de Star et d'Oneworld comme d'ailleurs celui d'Air France-KLM, sera déterminé par le fait que nous puissions gérer la complexité de notre organisation en clusters, en blocs. C'est donc en priorité, la bonne gestion de cette complexité qui nous amènera la solution et la réussite.

Je fais partie du *strategic committee* avec M. **Spinetta**. Quand je vois ce que nous avons fait ensemble ces 10 dernières années et particulièrement depuis 2004, ce que nous avons accompli avec Air France et KLM, en chutant, en nous redressant, en nous tenant les coudes, si nous continuons ainsi, je suis persuadé que nous réussirons également au niveau de l'alliance !

**Le participant.-** Je comprends cette logique mais je souhaitais surtout savoir quelle était la vulnérabilité de l'alliance ? Dans le secteur bancaire par exemple, quand une banque tombe, cela a un effet domino sur les autres acteurs du marché.

**M. WISBRUN.-** Je peux vous dire que cela n'arrivera pas. Mais c'est vrai que dès que l'on se met à fonctionner en alliance, que l'on développe un réseau où chacun devra remplir sa tâche, se forme également une dépendance réciproque. Lorsqu'une alliance fonctionne avec plus ou moins de performance, les associés en bénéficient ou en souffrent.

Je voudrais revenir à mon idée initiale : l'alliance se développera et les compagnies s'uniront uniquement si elle répond à certaines exigences. Dans notre bureau, cinq personnes se consacrent uniquement aux audits des compagnies en termes de sécurité, d'opérationnel, de finances, etc. Pour répondre à votre question, les compagnies ne pourront se joindre à l'alliance que si elles répondent à des critères très stricts, pour limiter le risque que l'une d'elles ne s'effondre. Si une compagnie devait chuter, cela créerait en effet un effet domino.

Il faut savoir que Delta et Northwest étaient en faillite. Aux Etats-Unis, le chapitre 11 propose une opportunité juridique, une sorte de concordat, qui va négocier avec les banques, les syndicats, le personnel, etc. Si nous n'étions pas sortis du chapitre 11, Air France-KLM aurait eu un véritable problème. A un certain moment, Air France-KLM a été sollicité pour financer Delta et l'aider à sortir du chapitre 11 et se redresser. Mais ce ne fut pas nécessaire et Delta est, heureusement, à nouveau, une compagnie bénéficiaire.

Néanmoins, vous avez raison, grandir, c'est augmenter l'interdépendance et cette interdépendance ne peut être gérée qu'en introduisant davantage de sécurité. Ce qui implique de faire très régulièrement le point en toute honnêteté, parce qu'on court des risques, c'est clair, mais ne rien faire n'est pas non plus la solution.

**M. MAGNE.-** Ne rien faire est aussi un risque, donc, entre les deux, il faut savoir choisir le moindre !

**M. WISBRUN.-** Avez-vous d'autres questions ?

Philippe et Bob, j'espère que j'ai pu vous esquisser ce que voulait réaliser Skyteam en faveur des compagnies aériennes. Nous devons commencer par établir les éléments de base avant de passer à



de nouveaux développements. La joint-venture Air France-KLM/Delta doit être une de nos préoccupations majeures avant de passer à l'intégration d'autres compagnies aériennes au sein de Skyteam et dans le même temps, parce que nous grandissons, nous encourons plus de risques, qu'il faudra apprendre à gérer ensemble.

Je suis convaincu que la façon dont nous avons développé Air France-KLM, ces six dernières années, nous permettra d'accompagner Skyteam dans une phase plus avancée. Pour l'instant, Skyteam est un petit enfant. Il faudra attendre qu'il devienne adolescent, puis adulte. Cela prendra entre 10 et 20 ans.

Je vous remercie de votre attention. J'espère avoir contribué à cette discussion.