



Séminaire

"COMMENT MIEUX TRAVAILLER ENSEMBLE ?"

Lundi 5 mai 2014

Exposé de M. Eurlings

M. EURLINGS. - Merci, Bob. Effectivement, je parlerai en anglais mais permettez-moi de dire une chose en français : c'est un grand honneur et privilège d'être ici parmi vous, ici, parce que je crois que c'est très important de mieux se connaître, d'être plus proches. Cela aide vraiment à structurer notre Groupe et le renforcer.

Pour les Néerlandais, c'est une tradition de pouvoir se retrouver tous ensemble. Je souhaiterais également remercier les organisateurs de nous avoir donné l'opportunité de nous réunir.

En préparant cette réunion, j'ai d'abord rencontré un certain nombre de représentants néerlandais dont Bob, tout d'abord, qui m'a expliqué un peu l'historique de cette association. M. **Spinetta**, il y a une quinzaine d'années, a véritablement milité en faveur d'OMNES dont il était un fervent supporter et depuis dix ans maintenant, KLM, en fait également partie. Je pense qu'il est très important que nous puissions avoir ce type de réunion pour mieux se comprendre, pour être ouverts les uns aux autres et pour essayer de répondre ensemble aux défis qui se présentent à nous. Je pense que c'est peut-être le premier prérequis d'un Groupe qui fonctionne bien. C'est cette proximité. J'en ai parlé avec **Wim Kooijman**, qui est là, qui est un supporter invétéré d'OMNES. J'ai beaucoup appris grâce à son expérience, notamment dans le domaine des Ressources Humaines.

En 2007, **Leo van Wijk**, le président-directeur-général précédent est intervenu officiellement à OMNES, ensuite en 2010, M. **Hartman** et M. **Spinetta** se sont également exprimés. Aujourd'hui, je ne vais pas être trop « microphage » afin de laisser du temps pour les échanges mais j'aimerais faire un petit retour en arrière sur KLM.

Nous sommes très fiers, nous Néerlandais, de l'entreprise KLM. C'est la fierté nationale, la fierté néerlandaise. Si vous lisez les journaux, KLM, c'est la fierté néerlandaise. Albert Plesman qui a créé l'entreprise était un visionnaire. Elle est devenue le « porte-drapeau de notre royauté » seulement un mois après avoir été fondée. La plupart des entreprises ne le deviennent qu'après être centenaires. KLM l'a été avant d'être créée !

Regardez le KL 641, c'était le premier vol de KLM, en 1946, pour New York. Aujourd'hui, le KL 641 continue à relier New York, quotidiennement. New York, je vous le rappelle, s'appelait La Nouvelle Amsterdam, auparavant !

En 1920, le premier vol commercial entre Londres et Amsterdam, dont on retrouve la livrée ce nouvel appareil qui est arrivé en 2014. Nous avons légèrement adapté la ligne pour obtenir le bleu à l'avant juste sous le nez de l'appareil. C'est le nouvel Embraer 190. Il fallait l'adapter, c'est un peu la même problématique sur le dreamliner de Boeing.

Nous avons été implanté dans les Indes pendant de nombreuses années et nous avons proposé de nombreux vols vers ces anciennes colonies avec, par exemple, les vols vers Jakarta (Batavia comme autrefois on l'appelait), avec deux vols par semaine en 1935.

Voici le réseau KLM que nous connaissons aujourd'hui. N'oublions pas que les Pays-Bas sont un petit pays : 17 millions d'habitants, c'est peu. KLM a toujours été une entreprise beaucoup plus importante que le pays. Si l'entreprise était à la taille du pays, elle serait beaucoup plus petite. Pourquoi ? Parce que nous avons un système de hub ; des passagers qui passent par Amsterdam mais qui viennent des pays scandinaves, de Londres pour voyager vers d'autres destinations bien plus lointaines. Pardonnez-moi, les légendes sont en néerlandais. Nous avons 203 appareils ; avec nos partenaires, nous desservons 215 destinations au départ d'Amsterdam ; 244 000 mouvements annuels sur l'aéroport d'Amsterdam. Ce qui fait de l'aéroport d'Amsterdam, le quatrième plus gros aéroport en nombre de passagers, mais en matière de connexions directes, le deuxième aéroport. Ce qui est assez extraordinaire et essentiel à l'économie du pays.

CDG est un hub important pour la France et la chose que les politiques ne devraient pas oublier, c'est à quel point l'aviation est importante pour l'économie du pays dans son ensemble. 30 millions de passagers au total, 800 000 tonnes de fret et le secret est là : 75 % des passagers sont des

passagers qui sont en correspondance. Et seuls, 25 % débarquent à Amsterdam. C'est pour cette raison que nous avons un aéroport aussi important, grâce aux joint-ventures, aux partages de code. Ce chiffre est d'ailleurs un peu ancien, plutôt que 9,5 milliards de chiffre d'affaires, je pense qu'aujourd'hui, qu'on pourrait dire 10 milliards, ce qui fait de nous, une compagnie aérienne plus grosse que British Airways.

Je me souviens de l'époque où nous discutons avec British Airways, il y a une quinzaine d'années. À l'époque, nous pesions 4 milliards et eux 8 milliards. Aujourd'hui, il se pourrait que nous dépassions leur chiffre d'affaires. Je pense que c'est un signe du succès de KLM dans le contexte du partenariat avec Air France.

33 000 équivalents temps plein. Nous sommes le troisième plus gros employeur néerlandais. Ce qu'il ne faut jamais oublier, c'est que l'aviation est un gros employeur au niveau national. Des emplois néerlandais, de la même manière qu'en France, il y a énormément d'emplois français. C'est très important, c'est quelque chose qu'il convient de protéger pour l'avenir, défendre l'emploi.

KLM, historiquement, a toujours été une entreprise qui a cherché à coopérer, à aller voir ailleurs comment les choses fonctionnaient, comment elle pouvait travailler en collaboration, parfois avec des échecs. Mais KLM a toujours cherché à explorer de nouvelles façons de faire.

Avec Northwest, tout d'abord. C'était la première grosse collaboration entre une compagnie américaine et une compagnie européenne. Aujourd'hui, les gens disent "*c'était logique, évidemment*" mais à l'époque, nous avons été vertement critiqués. On a dit aux dirigeants de KLM : "*attendez, Northwest, mais c'est Northworst ! C'est pire, c'est une horreur, c'est affreux. Qui va pouvoir bosser avec des Américains qui ne bossent pas bien ?*" KLM a pourtant insisté.

Que s'est-il passé ? La joint-venture a marché et c'est la raison principale pour laquelle le gouvernement américain a finalement développé le concept d'*open skies* entre les Amériques et les Pays-Bas. Plus tard, les *open skies* se sont appliqués à l'ensemble de l'Europe mais cela a commencé avec les Pays-Bas. Northwest est aujourd'hui également un modèle pour Air France-KLM/Delta. Un grand succès.

Les discussions avec British Airways ont échoué. British Airways dit aujourd'hui : "*KLM, vous avez bien fait de ne pas le faire parce que nous aurions pris l'âme de KLM. Si vous aviez fusionné avec British Airways, on vous aurait appelés British Airways Pays-Bas*". C'est ce qu'on me dit aujourd'hui, avec le recul : "*c'eût été une grosse erreur, puisqu'il faut garder l'esprit, l'âme de la compagnie aérienne*". À l'époque, les discussions ont échoué. Pour Kenya Airways, nous avons réussi, et sommes devenus un des gros acteurs d'un partenariat africain. Avec Alitalia, les choses ont été très difficiles, douloureuses. Il n'y a pas eu véritablement de concepts de hub et finalement, l'histoire s'est terminée par un divorce.

Delta : ce que KLM a connu avec Northwest, Air France l'a réalisé avec Delta. Et la grande histoire, c'est évidemment Air France-KLM.

Chez nous, KLM, nous avons été ravis de pouvoir trouver un partenaire fort. Cela faisait des années que nous en cherchions un et je suis convaincu qu'avec Air France, nous avons trouvé le meilleur partenaire. Nous sommes de plus complémentaires. Air France a une stratégie à long terme. KLM est forte. KLM est une entreprise active, d'action, qui n'a pas peur de manœuvrer. Je crois qu'aujourd'hui, les chiffres me donnent raison.

Donc, 2004 a été un moment important avec ce rapprochement dont nous célébrons notre dixième anniversaire. Nous allons également parler de la décennie à venir. La joint-venture, vous connaissez. Aujourd'hui, tout cela peut paraître logique, mais ceux qui ont démarré cette initiative ont été critiqués longuement et lourdement. Je pense que cela doit nous donner du courage aujourd'hui à ne jamais hésiter à être pionniers et à aller de l'avant. Au début, on ne recueille pas de compliments, mais ils viennent plus tard !

Voilà quelque chose qui m'est très cher. Je viens du sud du pays, de la province de Limbourg et peu de personnes le savent mais c'est là-bas que le partenariat entre Air France et KLM a vu le jour. Nous sommes situés dans une partie francophile, néerlandophone et vous retrouvez, ici, la signature de **Jean-Cyril Spinetta** et **Leo van Wijk**, en 2004. C'était lors du séminaire sur la stratégie de Maastricht. Voilà donc une plaque commémorative importante avec la signature du président Mitterrand et des autres chefs d'Etat qui étaient présents lors du sommet de Maastricht. Rien à voir avec nos compagnies mais c'est tout de même un moment historique assez prestigieux.

Voici le réseau actuel qui montre à quel point nous sommes devenus omniprésents dans le monde. Il est étonnant de voir à quel point nos passagers considèrent qu'il est normal de pouvoir partir de Paris, de passer par Amsterdam pour aller dans un pays lointain. C'est quelque chose d'assez naturel. Nos deux hubs fonctionnent parfaitement bien ensemble. C'est véritablement notre actif le plus fort, et nous ne devons jamais sous-estimer à quel point nous avons besoin de la force du Groupe.

Dans l'aviation, les choses ne sont jamais simples et je pense que nous aurons toujours à relever des défis en termes d'économie, ou de situation politique. Ce sont des choses qui ne sont pas spécifiques à aujourd'hui. On voit notamment quelque chose de nouveau, à savoir les compagnies aériennes du Golfe. J'étais à Abu-Dhabi, il y a quelques semaines. Si vous voyiez leur richesse ! 140 A-380 pour Emirates seulement. Imaginez : 140 ! C'est incroyable et tout le monde le sait, c'est de l'argent qui vient du pétrole, et l'argent du pétrole gouverne le monde aujourd'hui. Ce sont les états qui décident, et non pas les entreprises. C'est une lame de fond qui impacte tout le monde, même dans le domaine du cargo, où ils sont extrêmement agressifs. KLM et Martinair étaient très forts notamment sur le marché des fleurs. Aujourd'hui, Emirates, Qatar et Singapour nous font concurrence sur toutes les destinations. Nous ne devons jamais sous-estimer le danger.

Et les low cost avec Ryanair, easyJet également mais les choses changent. Ryanair a accepté d'admettre que son produit était trop bon marché. C'est une bonne nouvelle, parce que cela nous montre que chez Air France-KLM, nous offrons une bonne qualité de service. Il ne faut pas chercher à tirer toujours les prix au plus bas car cela fait courir des risques. Aujourd'hui, en effet, Ryanair a décidé de se lancer sur les gros aéroports : Bruxelles, Rome. Il attaque Alitalia notamment et M. O'Leary, le CEO de Ryanair, a expliqué que d'ici peu de temps, ils seront basés à l'aéroport d'Amsterdam. Donc, je pense que les choses vont aller en se compliquant.

Voilà ce qui se passe aujourd'hui en termes de croissance du trafic intercontinental au niveau mondial. Si vous regardez bien le Moyen Orient et notamment, les flux entre le Moyen Orient et l'Asie, ils sont beaucoup plus dynamiques. La croissance est très forte. Vers les Etats-Unis, nous sommes à 6,4 %, c'est-à-dire une croissance plus importante entre l'Europe et l'Amérique, vers l'Amérique du Sud également, une croissance très forte. On ne le voit pas encore ici mais il y a de très grosses ambitions notamment pour connecter la Chine à l'Amérique Latine, témoignant d'évolutions extrêmement rapides qui représentent une menace importante.

Voici une autre illustration. On en parle peu souvent. Mais vous avez peut-être lu, il y a quelques semaines, au sujet du nouvel aéroport d'Istanbul, qu'il y avait un soutien très fort du gouvernement. Je connais une compagnie, qui pensait faire une offre pour être choisie par l'aéroport pour gérer l'aéroport. Le président-directeur-général de cette entreprise m'a dit que lorsqu'il a lu la proposition, il a vu clairement que Turkish Airlines demandait beaucoup moins de charges et taxes concurrentielles auprès des compagnies aériennes que les autres aéroports. C'est un avantage très fort. J'étais à Buenos Aires, il y a un an. Il y avait une bannière de 20 mètres de hauteur, indiquant que Turkish Airlines était la meilleure compagnie européenne, une position très agressive. Istanbul est très proche de l'Europe, avec une plateforme de correspondance très performante. Ne sous-estimons donc pas la menace.

Ceci est difficile à lire et ce n'est pas intéressant que vous le lisiez mais je vais vous en parler. C'est un texte qui dit que Norwegian Airlines peut remettre en cause les projets de transport venant de l'Irlande. Norwegian, notamment en exploitant l'argent du pétrole, a créé une filiale en Irlande. Ils

n'ont pas mis cette compagnie en place simplement pour voler jusqu'aux Etats-Unis mais pour opérer sur toute l'Europe, avec des personnels navigants basés à Bangkok, en composition équipage réduite. Aussi incroyable que cela puisse être, ils veulent utiliser des personnels thaïlandais avec des conditions de travail thaïlandaises sur des destinations comme Paris, Copenhague, Amsterdam vers New York. C'est un fait précis qui doit véritablement alerter les Européens.

Dans mon pays, aux Pays-Bas, il y a des débats qui sont générés par l'utilisation de chauffeurs polonais sur des destinations de transport routier. Il est question de distorsion de concurrence, qui génère un nivellement des conditions sociales sans précédent, qui aura un impact sur nos entreprises.

Je vous montre ces éléments, parce qu'après deux mois de débat, le ministère des Transports n'a pas encore approuvé ce projet, car les syndicats se sont impliqués, et cela peut remettre en cause l'achat de Boeing 787.

Et là, ma question est : où sont les pouvoirs européens ? Comment est-il possible que les choses se fassent sans provoquer de réactions ? Où est la Commission Européenne ? Il faut dire à l'Irlande *"vous ne pouvez pas mettre en œuvre ce type de règles qui nivellent les conditions sociales au niveau européen"*, puisque ceci a un impact négatif non seulement pour l'Irlande mais pour la France, pour les Pays-Bas et tous les autres pays européens. Il est important que l'Europe se réveille. C'est une tâche pour nous tous. Nous devons réagir ensemble, puisque ce sont des évolutions négatives, qui auront un impact négatif pour tout le monde. Le projet est d'inaugurer des destinations sur Fort Lauderdale, New York, Los Angeles. A terme, ce sont des évolutions négatives.

Ceci me ramène à l'Europe. Où en est-on ? Il y a eu des discussions, avec les élections européennes qui auront lieu fin mai, sur les conditions sociales, sur l'Europe sociale, mais l'Europe doit être plus combative dans la défense de conditions équitables en matière de concurrence et dire par exemple à des compagnies comme Emirates : *"nous n'avons pas peur de votre concurrence mais nous exigeons une honnêteté et des conditions d'égalité. Nous ne pouvons pas accepter des conditions de concurrence qui soient déloyales"*. J'ai parlé de Norwegian Airlines, et Norwegian doit accepter de l'entendre.

Je suis un peu provocateur, je m'en excuse mais il est important de bien comprendre. Je suis très pro-européen dans mes positions. C'est pour cela que cela me dérange beaucoup. L'Europe doit mieux faire, doit faire davantage. Les politiques ne se sont pas impliqués sur l'affaire Norwegian. Nous dépendons de la position du gouvernement américain. C'est honteux !

Que fait l'Europe ? L'Europe a essayé d'imposer son système d'échanges de quotas d'émission au monde, en impliquant la Chine, le Brésil, les Etats-Unis. Ce sont les compagnies aériennes –et Air France et KLM étaient en première ligne– qui ont créé les fondations d'un système mondial et non pas les instances européennes. Celles-ci voulaient le faire de façon isolée avec des conditions trop pénalisantes.

Les droits des passagers : Si le vol KL641 vers New York arrive en retard, nous devons payer deux fois plus d'indemnisation et ceci induit une situation totalement déséquilibrée. Encore une fois, les instances européennes exagèrent.

Le ciel européen unique : un impact de 11 % sur nos vols... Un vol de Zurich à Amsterdam ne vole pas en direct, mais passe par la France. Si vous regardez la trajectoire du vol, elle est totalement incroyable. On parle de ce ciel européen unique depuis des décennies mais rien ne se produit. Donc, les temps de vol sont 11 % plus longs que pour d'autres compagnies. C'est un désavantage concurrentiel qui a un coût en termes de carburant et de temps. Nous sommes donc moins compétitifs. Il est important que les instances européennes s'engagent.

Je voudrais vous donner quelques éléments sur le Groupe. Il y aura des débats, des discussions sur les étapes suivantes de notre rapprochement. On a entendu ces interrogations du côté néerlandais

ainsi que du côté français, sur la façon de mettre en œuvre ces prochaines étapes. Je suis très optimiste par rapport à cette démarche, parce que d'un côté, il est souhaitable que le CCE et les comités d'entreprise des deux côtés se saisissent des modalités de cette démarche. Je respecte les instances des comités d'entreprise des deux côtés pour le bon travail qu'elles réalisent.

Je suis convaincu qu'au final, nous serons en capacité d'avancer. Nous travaillons du côté néerlandais pour que l'organigramme soit adopté dès cet été. Nous entendons que du côté français, un certain nombre d'éléments ont été approuvés. Peut-être que les choses seront retardées de six mois par rapport à nos projets initiaux mais qu'est-ce que six mois dans l'histoire d'un Groupe ?

Nous avons eu des discussions au niveau du conseil d'administration d'Air France-KLM, la semaine dernière et j'ai été très impressionné par le travail réalisé par **Leo van Wijk**, qui est un ardent soutien du Groupe depuis le début. Il nous a dit : *"regardons la réalité de l'histoire. Oui, bien entendu, nous devons améliorer les organigrammes. Ceci avance mais la véritable histoire est que nous travaillons mieux, de façon plus étroite tous les jours. Nous allons dans le monde entier, ensemble. Nous sommes plus coordonnés, nous choisissons ensemble les sièges pour les passagers. Nous avons aligné nos technologies. Nos équipes travaillent ensemble de façon plus étroite. C'est la réalité. Les histoires d'organigrammes sont des moyens mais l'objectif est de nous rapprocher"*. Et nous le faisons. Les organigrammes seront adoptés, validés et approuvés. Voyons où est la valeur ajoutée. C'est que nous travaillons ensemble plus étroitement que jamais. C'est une très bonne chose, face à nos ennemis que sont Emirates ou les low cost. Nous devons être forts ensemble, sinon nous disparaîtrons.

Je voudrais vous montrer l'organigramme le plus important de la prochaine phase d'évolution du Groupe. Cela ressemble à une blague mais je suis très sérieux. Pour moi, c'est l'organigramme le plus important qui soit. C'est ici que se joue l'avenir du Groupe. C'est cela qui illustre l'avenir du Groupe, parce qu'un Groupe ne vit pas de projets sur du papier ou sur des organigrammes. Tout cela, c'est de la théorie. Un Groupe vit lorsque les présidents-directeurs-général, les dirigeants du Groupe sont sur le terrain, parlent aux salariés. Nous ne sommes plus des étrangers, et nous nous rapprochons. **Alexandre de Juniac** le fait de façon très fréquente.

Vous le faites en termes de syndicats, comme ici, à OMNES, et beaucoup d'acteurs dans le Groupe le font. Il faut se connaître et se comprendre. C'est de cette manière que l'on crée et que l'on fait vivre un vrai Groupe, dans ce type d'occasion, et ceci se réalise de façon plus fréquente que jamais auparavant. Je pense qu'il est extrêmement important d'avoir des discussions très ouvertes, d'investir, de s'engager ensemble et de se rapprocher autant que possible comme l'illustrent ces photos.

Quelles sont les prochaines étapes ? Quel est notre avenir ? D'où partons-nous et où allons-nous ? Le processus est en marche, les choses sont difficiles, mais pas insurmontables. J'ai beaucoup entendu parler du fondateur, Albert Plesman, qui a créé KLM en 1919. Je ne sais pas si ce sera bien traduit mais il a dit : *"il faut travailler très dur pour vivre de l'air"*.

Je parle parfois à Sergio Orlandini, qui était président-directeur-général de KLM pendant plus de 20 ans, lorsque KLM était en phase de croissance. C'était la période de l'âge d'or pour KLM. M. Orlandini a 92 ans aujourd'hui, mais reste un homme très visionnaire. Je lui ai posé la question :

"Est-ce que cela a été simple ?

— *Simple ? Non. Cela a été la période la plus difficile. Il y a eu énormément de surprises et d'aléas."*

C'est l'histoire de l'aviation. C'est l'histoire d'un secteur où l'activité est toujours très difficile mais c'est un beau challenge, car nous sommes suffisamment forts, agiles et intelligents pour nous confronter à ce monde en changement.

Il nous faut investir dans davantage de partenariats. Voici les partenaires que nous avons aujourd'hui : Skyteam, les autres partenaires communs et les partenaires individuels que nous avons chacun de notre côté.

Nous avons trois grandes alliances : Skyteam, Star Alliance et Oneworld. Aujourd'hui, elles représentent plus de 60 % de tous les sièges/kilomètre offerts dans le monde entier. Ceci est en croissance forte. Il y deux ans et demi, c'était à 13 %, soit 50 % de moins. Les alliances vont rester un vecteur de croissance, de développement très important. C'est une bonne chose.

Les alliances elles-mêmes évoluent. Au début, elles ont mis en place un réseau mondial, comme le réseau Skyteam. Aujourd'hui, elles font davantage. Elles offrent un produit commun, comme Sky priority, aux passagers. Les systèmes informatiques sont également mieux connectés, et permettent de vendre les produits de façon plus efficace. Donc, Skyteam offre davantage. C'est une évolution positive. D'ailleurs, Skyteam fait bien plus que créer un réseau commun.

Une autre évolution est qu'au sein de Skyteam, les alliances proposent des paramètres très différents. Je vais vous donner un exemple. Notre relation avec Delta Airlines est bien plus profonde, bien plus étroite que notre relation avec Saudia. Il n'y a rien de comparable entre les deux. Saudia possède sa propre valeur ajoutée mais avec Delta, nous sommes une seule et même compagnie aérienne sur la liaison transatlantique. Ceci nous différencie et se retrouve matérialisé dans les alliances avec des partenariats plus ou moins étroits, intenses à plus ou moins forte valeur ajoutée.

Ici, vous avez Etihad Airways. Il y aura toujours de plus en plus d'alliances qui vont recouper les périmètres que représentent les territoires traditionnels des trois grandes alliances. Ce n'est pas négatif tant que cela crée de la valeur et tant que l'on a le sentiment qu'il y a une équité, des relations équilibrées. Avec Etihad, il faudra toujours nous assurer que c'est le cas. Ce sont des partenariats à long terme, et non pas simplement des partenariats entre deux partenaires. Etihad est suffisamment fort pour nous dire à un moment : « *merci beaucoup, nous n'avons plus besoin de vous* ». Il faut donc faire attention mais le monde des alliances évolue, et il nous faut investir dans ce monde.

C'est pour cela que je vous ai parlé de l'histoire de KLM. Etre des pionniers, la coopération renforcée: tout cela nous a rendus plus important et plus puissant. Les partenariats, les alliances sont des vecteurs essentiels pour Air France et pour KLM, de vrais atouts, de vrais avantages.

Voici les dernières évolutions comme GOL au Brésil. Je parle de GOL, parce que c'est un partenariat très important au niveau structurel mais cela démontre également l'essor du groupe.

En quelques mots, TAM au Brésil est une grosse compagnie aérienne. GOL est la deuxième compagnie aérienne du Brésil : 36-37 % de parts de marché. Les autres sont plus petites. TAM est affiliée chez Oneworld. La grosse bataille est déclarée entre Lufthansa et Air France-KLM. Lufthansa voulait établir un partenariat avec GOL et offrait plus d'argent que nous, mais je suis très fier d'annoncer que nous avons battu nos concurrents allemands. C'est parfait, parce que nous avons été offensifs et avons désormais un accord de code-share complet sur le Brésil et sur le reste de l'Amérique du Sud. De plus, Delta est également partenaire de GOL, créant ainsi un double bénéfice pour Delta, comme pour Air France-KLM qui peuvent réaliser des actions commerciales communes, ainsi qu'une gestion des revenus commune.

Au départ de Paris ou au départ d'Amsterdam, nous offrirons des passerelles très importantes dans les deux sens vers l'Amérique du Sud et vers l'Asie. Cette alliance très stratégique peut être difficilement copiée par les acteurs du Moyen-Orient. Qui voudra passer par Dubaï pour aller à Rio de Janeiro à partir de l'Europe ? Ceci nous donne donc un avantage stratégique puissant.

Nous ne l'aurions jamais réalisé, si nous étions restés simplement KLM. Vous ne l'auriez jamais fait si vous étiez restés simplement Air France. Ce sont nos forces combinées qui nous rendent plus

forts et qui nous ont permis de battre Lufthansa. C'est quelque chose qu'il faut toujours avoir en tête, c'est-à-dire : ensemble, plus forts, c'est la seule façon d'avancer.

Aujourd'hui, nous vendons des billets Air France et KLM sur l'ensemble de l'Amérique du Sud. GOL propose une gamme de bons produits, avec des sièges très larges de 34 pouces d'écartement, sur des Boeing 737, parmi les meilleures conditions de confort au monde.

Voici l'exemple d'un de nos partenaires. Il nous faut travailler plus étroitement pour offrir un réseau mondial qui soit difficile à concurrencer et qui se différencie.

Il nous faut également investir toujours plus dans nos produits. Le produit, le produit, le produit ! Je vous ai parlé de quelques éléments déjà concernant le produit : le kiosque en self service pour la vente de billets; les nouveaux sièges, j'y reviendrai. Cela, c'est un élément intéressant ; c'est de l'innovation. Je vais vous en parler. C'est un petit jouet. Les iPad : le personnel navigant en est très satisfait. Nos passagers le sont également, parce que le personnel navigant s'occupe de nos passagers avec encore plus d'efficacité grâce à ces innovations.

C'est une innovation : une petite poupée néerlandaise. J'en parle parce que c'est une petite poupée qui est très populaire au Japon depuis très longtemps. Je ne sais pas pourquoi. Je suis allé au Japon et on la voit partout, créant un succès énorme sur les réseaux sociaux. Nous sommes devenus la première compagnie aérienne en termes de présence dans le monde sur les réseaux sociaux. Nous répondons à des questions de nos passagers sur Twitter, sur Facebook. Nous vendons des billets par les réseaux sociaux. Quelqu'un dit :

"Je souhaite aller demain à New York.

— Nous vous faisons une offre et vous pouvez acheter votre billet en quelques minutes."

Nous progressons davantage en termes de relations publiques, et nous promouvons nos marques via les médias sociaux. Nous ne desservons pas Santiago du Chili, aussi les jeunes passagers n'avaient jamais voyagé par Air France-KLM. Mais la connaissance et la notoriété d'Air France-KLM sur les réseaux sociaux ont fait que dès que nous avons ouvert l'escale de Santiago du Chili, le succès a été immédiat. Lorsque les personnes lisent sur Internet que leurs amis recommandent cette compagnie aérienne, ils le croient et ils achètent les billets. Nous avons une présence très forte sur les réseaux sociaux.

Nous investissons très fortement dans le produit. J'adore le siège d'Air France, son design, son concept, avec des espaces pour placer ses affaires. Chez KLM également, les sièges permettent de dormir, même si vous mesurez deux mètres, offrant ainsi des conditions de confort excellentes. Si nous arrivons à rendre la cabine très confortable, les gens réfléchiront à deux fois et prendront des vols directs sur l'Asie plutôt que de passer par Dubaï grâce à ce niveau de confort et de service.

Je pense que l'avenir de notre Groupe est celui d'un Groupe efficace qui intègre beaucoup de synergies, avec un seul système de gestion de revenus, un seul système de vente au comptoir, une stratégie commune et alignée en termes de partenariats (GOL et d'autres). Dans la proposition de valeur que nous offrons au client, il ne faut pas perdre de vue ces caractéristiques spécifiques, parce qu'avec 10 milliards de pétrodollars, des concurrents comme Etihad ou Qatar Airlines, ou d'autres des pays du Golfe n'auront pas le même attrait comme le niveau de service.

Encore une fois, les Européens sont choisis, parce que la compagnie française, par exemple, est choisie du fait de son raffinement, de sa culture, parce que l'on aime la *french touch*. Il faut garder l'ADN français "France is the air", qui ne peut pas être copié partout dans le monde. La même chose se décline chez KLM, car KLM est une compagnie aérienne traditionnelle, familiale mais avec une apparence moderne où l'on offre du confort comme à la maison. C'est quelque chose qui fait notre force. Ce n'est pas parce que nous sommes les plus importants, c'est parce que nous sommes bien spécifiques. Quand on va chez KLM et chez Air France, on sait ce que l'on aura.

Vous connaissez peut-être la nationalité de cette jolie femme : elle est néerlandaise. C'est intéressant : l'emblème de la femme parisienne qui est effectivement néerlandaise. Nous allons faire

la même chose chez KLM. Nous allons célébrer notre centième anniversaire, et serons la première compagnie aérienne à célébrer ses 100 ans. En octobre, nous allons célébrer notre 95ème anniversaire et nous consacrerons les 5 prochaines années à renforcer notre marque. Nous allons nous rendre encore plus spécifiques, encore moins commun, ce qui conduira les passagers à choisir KLM et Air France.

Le produit, c'est important ; les alliances sont importantes ; l'ADN, c'est important et en final, ce qui fera la différence, c'est le produit bien sûr mais ce sont les hommes et les femmes de notre entreprise. Ce sont les trois premières caractéristiques de KLM. Je l'utilise dans les *road-shows* que je réalise avec les investisseurs et les analystes. Je leur pose la question : "*Connaissez-vous ces caractéristiques ?*" Certains les connaissent mais beaucoup ne les connaissent pas, ce qui démontre que nous devons être beaucoup plus volontaristes dans la promotion de nos forces.

Depuis 9 ans, Air France-KLM est la première entreprise dans le monde en matière de développement durable, sur les indices Dow Jones *sustainability*. Emirates, Etihad, Lufthansa ont des politiques tarifaires agressives mais nous sommes le n° 1 depuis 9 ans, en matière de conditions sociales, en matière de durabilité. Est-ce que les clients le savent ? J'en doute. Est-ce un avantage qui fait la différence lorsque les passagers achètent leur billet ? Air France et KLM sont très axées sur la protection de l'environnement et le développement durable, un des éléments que nous devons utiliser.

KLM est le meilleur employeur aux Pays-Bas, en 2013, et beaucoup de personnes ne le savent pas. C'est le plus important, et j'en suis très fier. Sky Tracks : selon l'avis des passagers, KLM dispose du meilleur personnel commercial, c'est-à-dire le personnel navigant et les personnels commerciaux derrière le comptoir, les meilleurs personnels commerciaux en Europe. Après 15 heures de vol, je suis passager, je suis parti d'Europe et j'arrive à Buenos-Aires. Je récupère mon bagage et je vois une affiche Turkish Airline Sky Tracks qui dit "*nous sommes la meilleure compagnie aérienne en Europe*". Oui, c'est peut-être vrai mais nous avons le meilleur personnel !

Qui sait que nous avons le meilleur personnel commercial et navigant ? Très peu de passagers le savent. C'est extrêmement important, parce que ce sont ces hommes et ces femmes qui sont nos ambassadeurs. Si notre personnel navigant est le meilleur au niveau du service, dans le relationnel, si les personnes au comptoir sont extrêmement gentilles, courtoises, efficaces, alors nous sommes imbattables. Nous perpétons ainsi une longue tradition de 95 ans, de 80 ans chez Air France. Nous alignons des forces bien plus importantes que les opérateurs du Moyen-Orient où le personnel reste 2 ou 3 ans avant de partir pour d'autres compagnies.

Je pourrais vous parler plus longuement des défis futurs, mais un dernier commentaire sur le fait que nous sortons d'une période difficile, avec le plan Transform, qui en est à sa troisième année. Il nous faut donc dégager des résultats très tangibles car nous avons beaucoup investi et continuerons à le faire dans les nouveaux avions pour offrir un niveau d'excellence.

Nous abordons un moment crucial, et il me semble que, lentement mais sûrement, nous reprenons l'offensive. Au sein d'Air France-KLM, nous sommes suffisamment forts, et nos positions suffisamment solides pour être un acteur offensif. Nous restons une compagnie puissante et ensemble, nous avons la capacité de concurrencer les autres compagnies aériennes.

Je ne dis pas cela avec légèreté. Nous connaissons Sabena, Spanair, Malef, Alitalia, SAS, Swissair, et leurs difficultés. Iberia avec toutes les restructurations auxquelles ils ont été confrontés. Nous, nous sommes toujours capables d'être offensifs et de gagner.

Les seules questions que nous devons nous poser concernent les années à venir.

Comment pouvons-nous améliorer notre produit ? Comme pouvons-nous être plus spécifiques ? Comment pouvons-nous maximiser l'engagement, la mobilisation de nos personnels hommes et femmes, de nos ambassadeurs, de nos ambassadrices ? Comment pouvons-nous personnaliser davantage en les rendant encore plus originales, encore plus spéciales qu'elles le sont aujourd'hui ?

C'est un vrai défi mais c'est un défi essentiel pour l'avenir, ambitieux, mais très valorisant. Ce n'est pas une stratégie de défense, de retrait, mais au contraire une stratégie d'attaque, d'offensive.

Encore merci. Si je vous redis que nous devons collaborer encore plus étroitement, tout comme OMNES qui en est une très bonne illustration. Merci.

(Applaudissements)