



Séminaire

"COMMENT MIEUX TRAVAILLER ENSEMBLE ?"

Lundi 5 mai 2014

Exposé de M. Gagey

M. GAGEY.- Bonjour. Je vais parler un peu avec vous d'Air France-KLM, des conditions d'un rapprochement, ce qu'il faut que l'on fasse et comme parfois, quand je ne suis pas complètement sûr de mes conclusions, je vais vous les donner tout de suite. Après cela, j'essaierai de développer.

Premier élément, il y a choc culturel. Ne minimisons pas ce que nous sommes en train de vivre depuis maintenant 10 ans mais il y a, par nécessité, et c'est heureux, un choc culturel.

Deuxième conclusion, l'un des moyens de gérer le choc culturel est de donner corps à une alchimie complexe qui allie l'émulation et la confiance. Je reviendrai là-dessus tout à l'heure. Je pense que dans tout choc culturel, émulation et confiance sont deux mots qu'il faut mettre côte à côte même si *a priori*, ils sont antinomiques.

Troisième élément : l'acquis est bien au-delà de ce que nous pensons. Et plus important encore, l'acquis de notre fusion va bien au-delà de ce que nous pensons nous-mêmes, et va bien au-delà de ce que pense l'extérieur.

Quatrième élément : il nous faut impérativement aller plus loin. Vous seriez déçus que je dise autre chose. Je développerai également.

Si vous pouviez garder ces quatre éléments, c'est autour de cela que je vais essayer de scander ma courte intervention.

Le premier point qui est à l'origine de notre présence, ici, aujourd'hui, c'est que la consolidation dans un secteur comme le nôtre est évidemment la seule clé possible pour essayer de faire pièce de la malédiction du transport aérien qui veut qu'il ne gagne jamais d'argent.

Vous connaissez l'histoire depuis le premier vol : si on fait les pertes et les profits cumulés, on est négatif. En tant que tel, ce n'est pas grave parce qu'on en fait vivre d'autres. On fait vivre des aéroports, des constructeurs, des systèmes de réservation mais il est vrai qu'historiquement, du fait des clauses qui régissent en *aeropolitical* le transport aérien, il y a eu des obstacles permanents à la consolidation. Les pays considérant comme nécessaire que chacun ait sa compagnie aérienne mais n'ayant jamais exigé que chacun ait son constructeur d'avions. Très vite, il y a eu un déséquilibre, parce que l'*aeropolitical* imposait cette non-consolidation du transport aérien. On trouvait normal et indispensable, pour des questions de sécurité nationale, d'avoir la maîtrise d'une ou plusieurs compagnies aériennes. En revanche, le fait que ces compagnies aériennes ne s'approvisionnent en avion qu'auprès d'un ou deux constructeurs au maximum apparaissait comme quelque chose de gérable. Il y avait une dissymétrie.

Quand nous étions petits à l'école, on nous disait qu'il fallait aussi avoir une industrie automobile. C'est quelque chose qui a totalement disparu, des pays entiers ayant accepté d'être dépendants du reste du monde pour leurs équipements d'automobile.

Notre industrie, elle, jusqu'à il n'y a pas très longtemps, était bloquée dans son processus de consolidation, parce que le politique s'efforçait de maintenir une présence de transport aérien dans chacun de nos pays. Du coup, comme on l'a acceptée pour d'autres industries et qu'on l'a moins acceptée pour nous, nous avons été à la traîne des processus de consolidation. Ce qui fait que nous avons vu les grands fournisseurs de l'aérien tomber à quatre, puis à trois, puis à deux. C'est vrai de la construction des gros avions. C'est quasiment vrai aujourd'hui de la construction des petits avions. C'est quasiment vrai pour les grands systèmes de réservation.

C'est évidemment vrai pour les aéroports qui sont, par définition, des monopoles locaux. Pour le catering, nous avons trois compagnies qui doivent représenter 40 ou 50 % de l'industrie du catering. Si je prends Gate Gourmet, LSG et le Groupe Servair, nous devons être à 3 milliards de chiffre d'affaires, ce qui ne doit pas faire loin de 30 à 40 % de l'industrie. Toutes les industries se sont consolidées sauf nous.

Quelque part, nous avons aujourd'hui, dans cette salle, les deux compagnies qui ont le plus innové en matière de consolidation. La prime revient à KLM avec la création du projet de joint-venture avec Northwest. C'est un projet qui, maintenant, doit avoir plus d'une quinzaine d'années, presque 20 ans, j'imagine. Cela a été vraiment un mouvement totalement original, un concept d'une qualité

et d'une simplicité comme savent le faire les Néerlandais, à savoir un contrat qui, au départ, tenait en deux pages. C'est ce que raconte l'histoire ou la légende. *"On va tout mettre dans un pot, on va secouer, on divisera en deux"*. C'étaient les termes du premier contrat qui unissait Northwest et KLM. Ce qui a fait que ces deux compagnies ont été capables de créer, une compagnie virtuelle sur le nord atlantique, alors qu'à l'époque, les deux étaient, sur ce marché, des compagnies de taille modeste.

Pour ceux qui s'en rappellent, au moment de la fusion Air France-KLM, on a découvert du côté français que les marges sur le nord atlantique de KLM étaient le double des marges sur le nord atlantique d'Air France. Tout cela sur la base d'un mécanisme simple qui était qu'en étant associé avec Northwest, il y avait la possibilité d'avoir les billets des deux compagnies vendus par les forces de vente américaines et européennes. Tout ceci permettait de remplir beaucoup mieux les avions de Northwest et de KLM. Cette première étape de consolidation très imaginative a été le fait de KLM.

La seconde étape, par souci d'équilibre, je vais l'attribuer à Air France, cela a été la recherche obstinée de **Jean-Cyril Spinetta**, de trouver un moyen d'ouvrir le champ de la consolidation en Europe. Il y a eu pas mal de pourparlers que vous connaissez tous. Il y a même eu des discussions entre KLM et British Airways, à une époque. Il y a eu aussi les aventures italiennes de l'un et de l'autre. Finalement, il y a eu l'association Air France-KLM qui a été un coup de tonnerre, je pense, dans le ciel européen, qui a déclenché, un mouvement majeur de consolidation. Ayez bien cela en tête : le caractère historique de la décision de l'alliance joint-venture Northwest/KLM et, quelques années plus tard, du mariage entre nos deux compagnies, a constitué au regard du transport aérien mondial deux révolutions

Nous sommes, aujourd'hui, ici, pour discuter de la petite partie de l'iceberg. L'énorme partie de l'iceberg ayant été pour Air France et KLM, le caractère historique de ce mariage qui, ensuite, vous le savez évidemment, aura donné naissance au mouvement initié par Lufthansa avec Swiss notamment et au mouvement initié un peu plus tard par British Airways, une fois que British Airways sortie de ses problèmes de crise économique du début des années 2000, a trouvé le temps, l'énergie et l'argent de s'attaquer au problème espagnol.

C'est de cela dont nous discutons. Tous nos petits soucis -je parle pour Wim- au quotidien étant, je pense, poussière au regard de l'histoire que nous vivons. Donc, je ne veux pas les minimiser au-delà du raisonnable mais retenons quand même ce qui est *at stake**, comme on dit en anglais. L'enjeu de tout cela, c'est de poursuivre une histoire qui aura fondamentalement changé en profondeur le transport aérien européen et mondial.

Vous avez vu quand même que la joint-venture Northwest/KLM aura servi de modèle à beaucoup, y compris chez Air France-KLM, à nombre des contrats qui nous occupent avec China Eastern, China Southern, Kenya Airways. On pourrait en faire une longue liste. Vous sentez bien que quasiment toute notre histoire de projection vers le reste du monde en dehors de l'Europe est pour l'instant fondée sur les deux mécanismes que l'on vient d'évoquer : prise de participation de KLM dans Kenya Airways et développement des joint-ventures sur un modèle qu'on a su faire évoluer ensuite. Car le modèle KLM/Northwest a été appliqué à la sauce Air France-Delta, puis Air France-KLM-Delta avec, on le sait, des fondements de modèles économiques qui ont pu changer au cours des années mais qui traduisent toujours la même démarche : on essaie de mettre ensemble et de consolider de manière indirecte, sur certains segments ou certains marchés extrêmement importants.

Par définition, ce genre d'opération, lorsqu'elle se traduit par un rapprochement entre deux sociétés est un choc culturel. C'est un choc culturel, parce que l'animal humain, par définition, est quand même très enclin à regarder d'abord autour de lui ce qui se passe. Quand on lui propose d'aller voir ailleurs, il le fait plutôt plus volontiers que d'autres mais toujours avec cette prudence qui dit : *"Est-ce que dans l'opération qui va se passer, dans cette façon que l'on m'oblige à me tourner vers l'autre, je n'ai pas quelque chose à perdre ?"* C'est le fondement d'une grande partie de ce qui fait notre vie en société.

Ce choc culturel -je vais parler de mon expérience à Amsterdam- tient beaucoup plus à l'appartenance à un clan qu'aux caractéristiques du clan lui-même. Je m'explique. Vous prenez un

cadre français, vous le mettez pendant 7 ans chez KLM, il oublie tous les problèmes culturels. Je veux dire par-là que les gens qui sont partis travailler à Amsterdam n'ont eu aucun problème à vivre à Amsterdam. Les gens sont comme les Français : ils sont sympas, ils travaillent, ils aiment leur boulot, ils aiment leur entreprise. Ils sont efficaces. Ils ont des syndicats qui parfois ne sont pas faciles. Il y a une longue liste, mettez les problèmes à gauche et à droite, ce sont évidemment les mêmes. Le problème culturel n'est pas : "**Gagey** va à KLM et se sent mal pendant 7 ans". Il serait rentré un peu plus tôt si cela avait été le cas.

On voit bien que ce n'est pas le choc de boire du lait.

Quand je dis qu'il y a un choc culturel, je dis que j'ai un problème avec l'autre clan. Plongez-moi, avec de bonnes raisons, dans le clan adverse et au bout de quinze jours, on s'y sent très bien. Et ce qui est mon expérience serait évidemment votre expérience à vous.

Je veux vraiment insister là-dessus : l'altérité est plutôt créée par la distance que par le fondement des éléments culturels qui fondent le clan d'où je viens.

Quand on a dit cela, on a un peu tout dit. Les gens m'avaient dit *"fais très attention, tu pars à Amsterdam, il faut te faire coacher parce que cela va être extrêmement difficile. D'abord, sois sûr de partir, emmène avec toi quatre ou cinq personnes, parce qu'il faut vraiment te backer et avoir un groupe avec qui tu pourras échanger en grand secret et surtout beaucoup de coachs, pour qu'on t'explique ce que c'est que la culture hollandaise. Il y a des pièges énormes et il faut bien s'y adapter"*.

Mes deux réactions ont été quasiment l'inverse. J'ai dit : *"je pars tout seul. Il est hors de question que j'emmène avec moi un team personnes pour être sûr de ne pas être perdu"*.

Ensuite, j'ai dit *"aucun coach"* parce que le coach va faire semblant de vous dire comment se comporter alors même que la seule façon de se comporter est de se comporter comme vous êtes, en fonction de votre caractère mais indépendamment de l'origine géographique ou nationale. L'important, c'est de vraiment se convaincre qu'il n'y avait rien à changer à son propre comportement quand on rejoignait l'autre clan. C'est ce que je me suis imposé comme règle. C'est ce que se sont imposé comme règle tous les Français qui sont partis travailler à KLM. C'est la façon dont se comportent tous les Hollandais qui prennent un poste à Paris.

Les gens qui prennent des postes à l'étranger ne se posent même pas la question. Ils arrivent, ils sont comme ils sont et chacun travaille en bonne entente, de manière extrêmement créative et créatrice de valeurs pour l'ensemble de la compagnie sans se demander s'ils sont Hollandais ou s'ils sont Français.

Je suis allée récemment à Brasilia, à Panama et à Abidjan. Les gens sont Air France-KLM, c'est tout. Ils ne se posent pas la question de savoir s'ils sont plus français qu'hollandais ou plus KLM qu'Air France. J'insiste bien sur cet élément qui, y compris pour le futur, doit être une guideline pour la façon dont on continuera à gérer nos échanges et la façon dont nous travaillons ensemble. Le choc culturel n'est pas lié à nos différences culturelles. Il est lié au fait que l'on fait semblant ou on nous maintient dans l'appartenance à un clan et du coup, on a l'impression que le clan de l'autre côté est extrêmement différent. C'est ce qu'il faut casser, plutôt que de se dire qu'il y a des obstacles durables ou permanents.

Vous sentez derrière en filigrane, mon fort besoin que plus d'Hollandais viennent à travailler à Air France et que beaucoup plus de Français aillent travailler aux Pays-Bas.

Wim, Camiel, on en a parlé souvent : je pense que c'est un impératif. Nous sommes dans nos approches organisationnelles beaucoup trop tournés les Français en France et les Hollandais en Hollande. Nous devons pousser nos jeunes notamment à être beaucoup plus pigeon voyageur, pour se rendre compte que finalement, les différences culturelles sont plus dans nos têtes que dans la réalité.

Je reprends juste un exemple de ce qu'ont vécu beaucoup de Français qui sont arrivés en Hollande. Quand on rentrait à Paris, la question était : *"ce n'est pas trop dur, comment cela se passe, tu*

t'habitués ?" On se rendait compte qu'on était, nous Français, beaucoup plus ambassadeurs de KLM à Paris pour dire "quand on est là-bas, tout est simple".

Quand on allait échanger des Hollandais qui travaillaient à Paris, c'était la même histoire. Ils se sentaient beaucoup plus ambassadeurs d'Air France quand ils rentraient chez eux à Amsterdam. *"On travaille très bien ensemble, il n'y a pas de problème. Arrêtez d'être toujours avec l'idée qu'il y a des oppositions, des calculs et des approches très complexes".* En fait, c'est très facile de travailler avec les Hollandais quand on est Français à Amsterdam, comme c'est très facile de travailler avec les Français, quand on est Hollandais à Paris.

Il y a choc culturel par définition, parce qu'il y a deux groupes, mais l'échange et le dialogue devraient amener à résoudre de manière très facile ce qui peut s'opposer à la relation entre des altérités. Derrière ce concept de clan, je veux poser le concept de l'altérité. Par définition l'autre, surtout quand il est loin, est un problème. L'autre, quand il est près, est moins un problème.

Deuxième élément de mon exposé : de l'émulation à la confiance. Par nature, le contact avec l'autre est source de ces deux items. Une fois que l'on a dépassé le choc culturel, il faut montrer que l'on est le meilleur mais comme l'autre pense la même chose, c'est le concept d'émulation qui jaillit. En même temps, l'émulation ne doit pas être un obstacle à la confiance.

Je voudrais vraiment insister là-dessus. Je sais que *"trust"* est un mot qu'utilise beaucoup **Wim Kooijman**. Je l'ai entendu prononcer ce mot à de nombreuses reprises dans des discussions quand nous étions aux Pays-Bas. Confiance et émulation sont vraiment deux mots qui doivent nous guider.

Oui, l'émulation est bonne. C'est vrai que pour gérer des groupes, pour donner du dynamisme, dire *"vous avez vu comme on est plutôt meilleurs qu'eux, là, parce qu'on est plus efficace"*, c'est un levier qui est source de fierté, donc, que l'on doit pouvoir utiliser.

Je crois qu'il ne faut pas avoir honte de cela, parce que de la comparaison naît la richesse, l'amélioration, la discussion et le progrès. D'ailleurs, quand on ne le fait pas avec les amis d'en face, on le fait avec la compétition. Cela prouve bien que c'est une démarche très naturelle. D'ailleurs, vous l'appliquez tous les jours en prétendant que votre organisation est bien meilleure que celle de votre voisin. Nous faisons pareil. Il n'y a pas de honte à utiliser l'émulation comme un vecteur pour s'améliorer.

En même temps, quand l'émulation casse la confiance. Quand on se dit qu'on est tellement meilleur qu'eux qu'on ne leur fait plus du tout confiance, on passe dans quelque chose qui risque de devenir négatif.

Le problème est bien dans nos relations de jouer là-dessus. Utiliser la possibilité de l'émulation, dans la comparaison, sans aller jusqu'à la perte de confiance.

Finalement, le début de la réussite, c'est quand même bien quand on a une confiance absolue dans son partenaire. C'est là que vraiment, on commence à avoir création de richesse. Je suis très surpris par les exemples très différents de niveau de confiance et la manière dont ceci a été peu lu ou peu interprété par ceux qui commentaient les pas que nous faisions dans notre organisation.

J'appelle "confiance" quand par exemple, c'est le projet Mateunix* de chez KLM, qui est utilisé pour gérer la flotte 380. Très tôt dans l'histoire d'Air France-KLM, il a été décidé par les organisations AFI et EM que le choix de Mateunix*, était un bon choix. Il y a eu un projet informatique développé par KLM, qui était une des clés pour la maintenance de la flotte, y compris celle d'Air France. On est là dans un exemple de confiance majeure. Je commence à faire suffisamment confiance dans les équipes d'en face pour leur confier quelque chose d'extrêmement important dans mon fonctionnement.

C'est à ce moment-là, je crois, que l'émulation a perdu son aspect destructeur, pour céder place à la confiance et dans la confiance.

J'en viens à mon troisième point : je pense que l'acquis est bien au-delà de ce que nous pensons nous-mêmes en interne et de ce que pense le monde extérieur.

Je pense que cela ne date pas d'aujourd'hui. Il y a déjà des années que nous avons fait d'énormes progrès qui ont probablement été diminués dans leur perception par le monde extérieur, parce qu'il y avait d'autres petits problèmes, à gauche et à droite, qui donnaient l'impression que nous n'avancions pas.

Regardez, par exemple, les échanges industriels entre Air France et KLM. C'est depuis des années, des millions de tâches qui sont effectuées par Air France pour KLM et par KLM pour Air France.

Je dirais exactement la même chose s'agissant des forces de vente. Nous sommes, aujourd'hui, avec des forces de vente totalement mixtes. Air France et KLM ont confié à des équipes Air France-KLM le soin de vendre leurs billets.

C'est évidemment la même chose pour les opérations commerciales liées à la maintenance. C'est évidemment la même chose pour les opérations commerciales au cargo. C'est évidemment la même chose pour les opérations comptables. Puisque vous savez que le *revenu accounting passage* est maintenant à Toulouse, que le *revenu accounting cargo* est maintenant à Schiphol et que toute la comptabilité, notamment *payables*, est maintenant à Budapest pour l'ensemble des organisations situées en dehors de France et des Pays-Bas.

Globalement donc, nous ne devons pas avoir honte de ce que nous avons fait. Je voudrais insister là-dessus. Il faut aller plus vite. Il y a encore des éléments symboliques qu'il faudrait faire tomber, parce qu'ils donnent parfois une image un peu fausse et parfois un peu trop négative de ce que nous réalisons.

De temps en temps, on me dit "vous n'avez pas encore fait cela ?". Je dis : *"écoutez, ceci n'a aucune importance, donc, on le fera plus tard. En revanche, il y a de nombreux éléments cachés sur lesquels nous avons déjà beaucoup avancé"*. Cette dissymétrie entre la perception et l'effectivité de ce que nous avons réalisé me paraît quelque chose que nous devons gérer en termes de communication

Dernier point, un début de conclusion qui ne va pas vous étonner, c'est : il faut bien sûr aller plus loin. Nous avons la chance, je le disais au début de mon introduction, de vivre une aventure que peu de gens ont la chance de connaître dans leur vie professionnelle. Être dans la même entreprise qui ne bouge pas pendant 10, 15, 20 ans est quelque chose que je ne souhaite à personne en matière de vie professionnelle, malgré le stress, les hésitations à bouger. Puisqu'une des caractéristiques de nos corps sociaux, c'est que les mettre en branle pour les faire bouger, évoluer, est parfois quelque chose de compliqué. Une fois que l'on a reconnu cette difficulté, on sait qu'elle est au cœur même de ce qui fait la passion de notre vie professionnelle et pas seulement en management. Je crois que, également, la personne qui est impliquée dans ce genre de mouvement, quelle que soit sa position dans l'échelle, doit être captivée et a la chance inouïe de participer à ce genre de changement, même si parfois, il est créateur de stress.

Je suis assez clair dans ma tête, même si parfois cela peut être opposé à certaines positions syndicales. Je pense que l'ultra protection du salarié, notamment lorsqu'il s'agit de le faire accompagner un mouvement me paraît quelque chose de positif. On sait que dans chacun des cas en général, *in fine*, quand le projet est mis à bien et se termine dans de bonnes conditions, les salariés ressentent une fierté d'avoir été associés à ce genre de mouvement, qui, chaque fois je pense, dépasse de loin les craintes que nous pouvions avoir quand le projet avait été initié.

Ceci demande tact, respect des personnes et préparation des sujets. Cela me paraît être des règles qu'il faut appliquer lorsqu'on demande à nos salariés de nous accompagner dans ce genre de changement parfois massif, parfois très lourd en termes d'organisation, de règles, de structure, de localisation, etc. Mais je pense que permettre à des salariés de vivre ce genre d'expérience est une chance pour eux, A nous, notamment management, de ne pas la gâcher en le gérant de manière correcte.

La création de Richesse, c'est cette source de changement, cet accompagnement des salariés dans les nouvelles structures, ces changements des méthodes de travail. Ce sont ces explosions de créativité de la part des gens, qui gèrent ces changements en accompagnant des modifications

parfois fortes de sens, de la façon dont nous voyons notre tâche, dont sont conçues nos organisations. Tout ceci me paraît à la fois créateur de fierté et de bien-être pour nos salariés et je crois qu'*in fine*, c'est quand même cette façon de faire bouger nos organisations qui les mènera sur la route du succès.

Même si nous avons tous, tout le temps, une première réticence mentale face au changement, je crois que ce changement, surtout dans le cadre aussi créatif et enthousiasmant de la fusion Air France-KLM, ne doit pas nous faire peur. Il est impératif d'aller de l'avant. C'est de là que viendra la simplicité, la clarté dans ce que nous faisons. C'est de là que viendra l'efficacité de nos processus. C'est de là que viendra l'amélioration de notre image vis-à-vis de nos clients. C'est, *in fine*, de là que viendra le positionnement futur d'Air France-KLM sur l'échiquier très compliqué, très compétitif, extrêmement difficile à gérer du transport aérien mondial, qui –vous le reconnaîtrez mais c'est notre fierté– demande à tous et à chacun, chaque jour, un engagement absolu, total. Je sais que nous pouvons tous compter sur nos collègues, qui travaillent avec nous, au jour le jour, pour mener cela à bien.

(Applaudissements)