



## **Séminaire**

# **"COMMENT MIEUX TRAVAILLER ENSEMBLE ?"**

**Mardi 6 mai 2014**

**Exposé de M. Smeulers**

**M. SMEULERS.**- Je vais démarrer au pupitre. Merci beaucoup. C'est un plaisir pour moi d'intervenir ce matin devant vous. J'étais un peu perdu. Ne sachant pas dans quelle langue parler : en néerlandais, en espagnol, en sanskrit, peut-être ! Et on m'a invité à parler en anglais. Très bien, je vais parler en anglais, puisque nous avons des interprètes ici. J'en suis très heureux. Je vais essayer de ne pas parler trop vite car souvent, on me dit que je parle très vite. Je vais essayer de faire attention.

Il y a une autre bonne raison pour laquelle je suis devant vous, ce matin. Ceci est lié au fait que, comme Philippe l'a déjà mentionné rapidement, je vis aux Etats-Unis depuis 14 ans, pour le compte de KLM. Je suis Néerlandais d'origine. J'ai été impliqué dans le développement de la joint-venture entre Northwest et KLM. Cela va être le sujet de ma présentation, ce matin.

Je vais parler de la création de la nouvelle joint-venture avec Delta, les quatre opérateurs ou les deux parties, quoiqu'on l'appelle, Delta, Air France-KLM et Alitalia. À partir d'une brève introduction, je vais essayer de vous raconter l'histoire, et **Dominique Patry** va m'y aider, en plusieurs parties.

D'abord, un angle historique pour vous donner le tableau de notre point de départ, d'où nous venions, pour que vous compreniez ce que signifie la joint-venture, l'alliance, la coopération commerciale. Comprenez que je vais passer en revue ce passé historique avec vous. Je voudrais couvrir de façon exhaustive les raisons de la mise en place de cette alliance de coopération commerciale.

Quels sont les motifs de cette alliance ? Quels sont les prérequis, les fondamentaux des alliances et des joint-ventures ? Comment peut-on les réaliser avec succès ? Comment fonctionnent-elles ? Quels sont les facteurs de succès ?

Les thèmes qui sont ici, sont probablement les plus importants, lorsque l'on parle de coopération commerciale et d'alliances commerciales parmi les compagnies aériennes, qui évoluent dans un environnement mondialisé. En fin de ma brève introduction, je pense que vous aurez compris les réponses à ces cinq questions, à ces cinq points. Si ce n'est pas le cas, n'hésitez pas à intervenir et à me poser des questions.

Je vais notamment me focaliser sur la coopération commerciale et les alliances commerciales que nous appelons joint-ventures. Dominique, de son côté, va vous donner une vision sur la création et l'importance pas seulement du groupe Air France-KLM mais des alliances commerciales globales comme Skyteam, Oneworld et Star. Je pense que nous pouvons tirer beaucoup d'enseignements des étapes que nous avons parcourues, qui ont été extrêmement innovantes ces quelques dernières décennies.

Il nous faut répondre à la toute première question, la plus essentielle, d'abord : pourquoi veut-on s'engager dans une alliance ? Je vais vous raconter une histoire. C'est un peu comme un mariage entre un homme et une femme. Ensemble, on peut réaliser beaucoup de choses que l'on ne peut pas réaliser si on est seul. Vous pouvez être plus fort, plus grand, en tant que famille, car ensemble, on peut élargir le périmètre, offrir davantage de produits, davantage de services que vous ne pourriez le faire seul. Et chez KLM, nous avons découvert ceci très tôt, dans les années 70, en identifiant les faiblesses au sein de notre réseau et c'est ceci qui a déclenché la démarche dans laquelle nous nous sommes engagés, sachant que ces faiblesses devenaient des obstacles.

Nous dégagions une belle performance avec nos dessertes au départ et à destination d'Amsterdam, sur de nombreuses liaisons dans le monde mais nos besoins en matière de fret et de passagers, étaient d'élargir le réseau, et d'y donner accès à nos passagers, et à leur fret. Il nous fallait voler au-delà de Jakarta ou New York, les emmener plus loin. La conclusion était que nous avions besoin de coopération avec des opérateurs, dans ces régions du monde où nous ne pouvions pas évoluer ou exploiter nous-mêmes. D'un point de vue juridique, on ne peut pas être opérateur aux Etats-Unis

sous le nom d'Air France ou de KLM, sauf à entrer par une destination sur le continent. Mais également d'un point de vue de moyens financiers en termes d'exploitation. Nous n'avions pas la force financière, la capacité et les moyens.

Au début des années 70, KLM a mis en place un réseau original au départ de Schiphol sur des destinations européennes, soit seule, soit avec des partenaires. Prenons par exemple, Billund au Danemark, que nous n'opérons pas nous-mêmes. C'est Maersk qui exploitait cette destination entre Billund et Amsterdam avec nous et pour notre compte. Nous avions besoin des passagers de Billund au Danemark vers Amsterdam non seulement jusqu'à New York mais au-delà de New York. Nous n'étions pas en capacité de le faire dans de bonnes conditions. C'est une partie de l'équation et un des motifs essentiels de la création de cette coopération entre deux compagnies aériennes.

En parallèle à cela, nous avons consolidé notre action de marketing et d'action commerciale. Souvenez-vous de Philippines Airlines, Nigeria Airways, Garuda en Indonésie et également la coopération commerciale avec UTA, certains m'en ont parlé.

Donc, dans les années 80, **Leo van Wijk**, qui était directeur commercial à l'époque, avant de devenir notre président-directeur-général, a parcouru le monde pour identifier des opérateurs, qui pourraient être des partenaires potentiels afin d'étendre notre réseau au-delà de son empreinte de l'époque, en s'appuyant sur les périmètres et les réseaux de ces opérateurs respectifs. Son plus gros coup a été l'investissement que nous avons réalisé au sein de Northwest, qui a conduit à une coopération commerciale et donc à la création de cette joint-venture dont nous parlons, aujourd'hui.

Pour nous, qu'est-ce que la coopération ? Encore une fois, un peu d'histoire. En quelques mots, tout démarre d'une transaction sur des lignes, sur un partage de lignes, mais il n'y a pas d'exclusivité dans ces transactions interlignes. Il fallait aller au-delà de ces partages de lignes. Donc, les opérations marketing étaient la prochaine étape.

Dans les années 80, nous avons ajouté les accords de code-share, qui ont permis d'interfacer, en Europe, les réseaux, de façon plus étroite, sans intégration financière. Les accords de code-share permettaient des résultats financiers plus importants. Le premier accord de code-share entre Northwest et KLM, date de 1989. Pour véritablement créer solidement une alliance, vous avez besoin d'accords de ciel ouvert. Vous avez ainsi la possibilité que les vols puissent être exploités entre les différents pays, de façon ouverte. Dans les années 1980, KLM, et Air France, nous étions, chacun de notre côté, très limités dans notre desserte des destinations nord-américaines. Nous étions également limités sur nos destinations sur Israël. Donc, l'*open sky* était un concept totalement nouveau dans ces années-là. Ceci a démarré entre les Pays-Bas et les Etats-Unis. Ce fut le point de départ.

Encore une fois, un petit aperçu des jalons de notre trajectoire historique. En 1992, l'accord *open sky* a été mis en place entre les Pays-Bas et les Etats-Unis et a été suivi presque immédiatement en 1993, par un accord d'immunité antitrust nord-atlantique. Northwest et KLM pouvaient exploiter de façon tout à fait ouverte entre l'Europe et les Etats-Unis en discutant ensemble des questions de réseaux et de tarifs. Cela a été un moment essentiel dans l'histoire de l'aviation car cet accord a permis la création d'un partenariat entre deux compagnies aériennes sans investissement direct, avec un modèle de joint-venture, qui pouvait être créée avec une gestion alignée de l'exploitation commerciale. La joint-venture a donné les moyens d'un partage dans le détail de la gestion des revenus et des pertes. Partage des coûts, des recettes et des résultats demandant un modèle opérationnel extrêmement sophistiqué, sur la base d'un modèle gagnant/gagnant, un modèle *win/win*, qui permettrait d'optimiser la rentabilité et les profits.

La formule que j'aime bien utiliser est  $1+1=3$ . Bien sûr, mon professeur de mathématiques serait en désaccord avec cela. Cette joint-venture génère davantage de bénéfices dans chacune des compagnies aériennes, plus que chacune des compagnies réussirait à générer si elle restait seule.

Regardons maintenant les étapes suivantes. En 1993, Northwest et KLM viennent d'obtenir l'accord de l'Union Européenne et du gouvernement des Etats-Unis sur l'immunité antitrust, cet accord ATI.

Ce qui est intéressant, c'est que Northwest et KLM, à l'époque, n'avaient pas de stratégie en matière de joint-venture. Nous avons simplement commencé à travailler. Nous avons une espèce d'exploitation de joint-venture, avec des accords de bloc d'heures à partir de 1994 mais il y a eu des idées innovantes qui sont ressorties en 1994, comme la création de la classe Business mondiale, *World Business Class*, entre les deux compagnies aériennes. C'est une joint-venture très simple qui a démarré en 1994 et qui a été mise en œuvre à partir de cette époque.

À partir de là, Northwest et KLM continuaient à avoir des organisations totalement séparées, avec des approches marketing et commerciales différentes, leur propre force de vente, leur propre structure de gestion des recettes. C'était très inefficace, parce que ces forces étaient en fait contradictoires et opposées littéralement sur les marchés. Les commerciaux étaient en concurrence, se battaient sur les mêmes clients même s'ils étaient dans le cadre d'une même joint-venture. Nous allions à l'encontre de nos intérêts.

Puis en 1997, trois années plus tard, cela a pris un peu de temps, même si on dit toujours que la joint-venture chez Northwest-KLM a été créée en une journée mais ce n'est pas vrai, cela a pris du temps. Donc en 1997, nous avons réalisé ce que l'on a appelé l'accord de joint-venture "renforcée". Sur la plage de North Beeck, aux Pays-Bas, **Leo van Wijk** et **Michael Levine** ont signé un accord et ont décidé qu'ils ne quitteraient pas cette plage néerlandaise avant d'avoir finalisé leur accord. Ils ont passé un peu de temps sur cette plage, en concluant leur deal, qui portait sur une coopération totalement intégrée sur l'atlantique nord, en fusionnant toutes les équipes commerciales des deux côtés de l'océan atlantique. Le personnel KLM d'Amérique du Nord serait transféré dans l'organisation de Northwest et du personnel de Northwest en Europe serait transféré dans le périmètre de KLM ou quitterait l'entreprise. Ceci devait être mis en place d'ici 1998. Cela nous donnait six mois pour réaliser les détails de cet accord.

Cela a été un moment critique, encore une fois, car ceci a véritablement créé la réalité de la joint-venture. Pour la première fois dans l'histoire des compagnies aériennes, deux opérateurs se représentaient l'un l'autre, totalement. Deux opérateurs avaient besoin de se faire confiance. C'était une avancée majeure.

Nous avons entendu beaucoup le mot « confiance » hier. Vous pouvez me dire "*oui il y a eu une transaction, il y a eu un contrat entre vous*". Je me souviens que ce contrat a été mis au fond d'un tiroir et on ne l'a jamais ressorti, car nous avons commencé à collaborer de façon très intégrée, très unifiée. Les structures de gouvernance et de pilotage étaient basées sur une présidence conjointe, comme elles le sont encore aujourd'hui, avec un comité de pilotage, deux coprésidents et cinq groupes de travail. De façon intéressante, il n'y avait pas un seul capitaine à la barre, que l'on trouve très souvent comme règle, comme principe mais deux capitaines à la barre. Ceci a parfaitement fonctionné, parce que la confiance était à la base de la création de cette joint-venture. Avec la confiance de la part de chaque opérateur que l'autre ferait les choses dans le meilleur intérêt de son organisation, avec un partage équilibré, qui reposait sur un modèle gagnant/gagnant, en termes de bénéfice également.

Cela a pris du temps mais cela a été reconnu comme une valeur-clé de la joint-venture. Cela s'est transformé en une compagnie aérienne virtuellement intégrée, sans que ce soit une seule et unique compagnie aérienne. On a l'habitude de dire "vous êtes vous, nous sommes nous". La marge de contribution qui en résultait était nos indicateurs clés, c'est-à-dire l'équation  $1+1=3$ , maximisant la rentabilité.

Je vais faire une petite digression. Vous voyez une illustration des trois grandes alliances sur l'atlantique nord et leurs hubs respectifs. Dominique va nous parler un peu plus en détail des alliances mondiales qui existent aujourd'hui mais souvenez-vous que la coopération commerciale a commencé avec une opération très simple entre Northwest et KLM. Le succès n'a pas été immédiatement reconnu par le secteur, parce que les acteurs ne comprenaient pas véritablement ce que nous avions mis en place, ce que nous faisons. Certains ont essayé de copier mais étaient

réticents à s'engager dans un modèle aussi innovant que le modèle choisi par Northwest et KLM. Beaucoup pensaient que nous étions allés trop loin.

Sur le marché nord-américain, la force de ce partenariat ressort très fortement aux Etats-Unis, notamment sur le marché des entreprises. Des entreprises comme IBM, General Motors, Alstom aux Etats-Unis, ont choisi une alliance chacune de leur côté. Et parfois, souvent, deux alliances jamais trois en même temps. Donc, leurs produits, leurs services sont pris en charge par deux alliances, afin qu'ils aient la meilleure structure, la meilleure coordination, le réseau le plus large, le plus grand nombre de vols directs, le plus grand nombre de correspondances et le niveau de service le plus facile, le plus confortable.

Je voudrais passer en revue les facteurs-clés de succès de cette première joint-venture. Nous avons créé une expérience totalement transparente, *seamless* comme on dit en anglais. Nous avons créé une expérience pour les passagers et pour le fret, totalement transparente, sans effort, sans souci. Cela a été perçu tel quel par nos clients.

Le deuxième point, c'est la connexion des réseaux. C'est l'élément le plus central, l'inter-phasage des réseaux, de telle manière que vous ayez les trafics les plus faciles. Encore une fois, destination de Billund au Danemark à Boise en Idaho : nous avons le réseau de correspondances le plus simple, offrant à nos passagers, la trajectoire la plus courte et la plus rapide. Il n'y a pas tellement de personnes qui seraient intéressées de partir de Boise en Idaho pour aller à Billund, au Danemark, mais notre force était la double connexion. Ils avaient besoin d'une correspondance aux Etats-Unis et une en Europe. Cette double correspondance a été un vecteur de croissance et la plus forte source de croissance dans l'histoire de Northwest et de KLM. Une focalisation sur la force respective des marchés domestiques.

Lorsque nous avons démarré la joint-venture, il y avait deux fréquences de KLM entre Detroit et Amsterdam, deux fois par semaine Detroit/Amsterdam-Amsterdam/Detroit. Huit ans plus tard, il y avait cinq fréquences par jour, avec un gros porteur. C'est ce que signifie l'interfaçage des réseaux. Les passagers venaient en abondance à Détroit pour prendre ces correspondances. Donc, nous avons réduit nos coûts de façon systématique par le regroupement des achats, par des synergies. Au début de notre coopération, en 1994, nous avions une recette de 1,2 milliard de dollars. En 1997, nous étions à 1,7 milliard et en 1998, lorsque nous avons intégré notre personnel, nous avons pu réduire nos coûts de 94 millions de dollars, soit 5 % de nos recettes. Donc, nous avons accru notre marge de contribution de 6 à 12 %. KLM, avant cela, réalisait 2 à 3 % de marge de contribution sur le nord atlantique. Encore une fois, cette équation de  $1+1=3$  est illustrée parfaitement dans cette histoire.

Je vais y revenir parce que la qualité des recettes de cette joint-venture que nous générions en étant très concentrés sur le contrôle de l'offre et en limitant l'offre, en limitant la capacité, nous étions en capacité de squeeze-up les tarifs, c'est-à-dire de générer une qualité des tarifs. Les forces de vente, les ventes commerciales se concentraient sur la recette nord atlantique, que ce soit KLM ou Northwest. Ils ne s'intéressaient pas à la couleur de la dérive. Pour eux, encore une fois, avec la répartition 50/50, c'était un *win/win*.

Et l'intéressant, c'était la conception conjointe du réseau. Du fait de cette conception conjointe du réseau, nous avions toujours le meilleur avion sur une destination particulière. Si nous avions un 747 que nous exploitions sur New York, nous disions à Northwest : "*c'est vous qui avez le 747 qui est à New York, qui ne fait rien pendant 12 heures, pourquoi KLM n'utiliserait-elle pas cet avion pour exploiter la fréquence vers Amsterdam ?*" Donc, nous avons optimisé l'utilisation de nos avions.

En parallèle, nous avons cet équilibre de 50/50 entre nos deux compagnies. Les pilotes vont être intéressés par cela. C'était difficile à faire, parce que vous essayez de faire rentrer une bille ronde dans un petit carré. C'est la quadrature du cercle. Nous avons réussi à réaliser cet équilibre à 50/50 entre nos deux compagnies aériennes.

Un élément essentiel, c'est l'engagement des dirigeants. Il a fallu un peu de temps pour que nos dirigeants s'engagent, notamment du côté Northwest, dans la logique de l'opération, notamment de collaboration, de faire les choses ensemble. À cette période, j'avais de longues discussions avec des gens, comme le responsable du réseau chez Northwest, qui en avait assez, qui avait mal à la tête de devoir concevoir son réseau avec un partenaire. Il avait l'impression qu'il avait abandonné sa souveraineté sur sa propre gestion du réseau. Il lui a fallu un peu de temps pour comprendre que les choses fonctionnaient des deux côtés et qu'il avait l'avantage de pouvoir exploiter les avions de l'autre compagnie aérienne. C'était vraiment une expérience pour lui. Il a énormément appris.

Un élément qui est ressorti de notre histoire, c'est que notre positionnement s'est amélioré. Nous sommes passés par la crise du SRAS, des guerres du Golfe et notre marge de contribution n'est pas descendue des 11 % ; ce qui est unique dans l'industrie aérienne parce que, généralement, lorsque vous perdez des flux des trafics, votre marge de contribution baisse.

Nous avons également énormément accru la couverture de notre réseau. Ce sont des expériences personnelles que j'ai faites. Si vous alliez voir les IBM et les General Motors dans le monde et que vous disiez que vous étiez KLM, ils ne vous regardaient même pas et haussaient les épaules, parce que vous étiez trop petit. Et là, en étant Northwest-KLM, ils vous regardaient car vous étiez plus fort, vous aviez une histoire à leur raconter, quelque chose à leur offrir. C'était une partie extrêmement importante de la réussite.

Au cours de cette période de dix ans, nous sommes passés de 1,2 milliard à 3,8 milliards de chiffre d'affaires, entre 1994 et 2004. Mais encore plus important, le chiffre par kilomètre parcouru, augmente de 4 % chaque année, le RSKO. Même pendant les années les plus difficiles, notamment les années du SRAS ou d'autres crises, notre marge contributive la plus importante a atteint les 24 % et ce, pendant 4 ans. Je répète, si vous le souhaitez : la marge contributive la plus élevée s'est établie à 24 %. C'est énorme. On joue sur le même terrain que Microsoft ou Apple.

Inenvisageable. Nous ne sommes plus sur du  $1+1=3$ , mais sur du  $1+1=5$ . La production était principalement nord atlantique : 40 % des profits venaient de cette région et 80 % des profits venaient de Northwest. Ce qui est intéressant, c'est que les exploitations entre hubs étaient les plus rentables. Detroit/Amsterdam, Minneapolis/Amsterdam, Memphis/Amsterdam étaient les routes les plus rentables. Si vous regardez, aujourd'hui, Delta/Air France-KLM/Alitalia, ce sont toujours ces mêmes routes entre hubs qui sont les plus rentables.

Sont arrivées des années plus difficiles avec une série de banqueroutes, le fameux chapitre 11 auquel ont eu droit plusieurs compagnies aériennes américaines : United, American Airlines et j'en passe. Pendant ce temps-là, le rapprochement entre Air France et KLM a eu lieu en 2004. Delta, en 2008, a racheté Northwest et a terminé cette transaction en 2009. Je répète : achat en 2008, transaction terminée en 2009.

J'étais là personnellement et j'avais un "deal" avec mes responsables aux Pays-Bas, qui stipulait que je pourrais déménager de Minneapolis dans le Minnesota vers Atlanta et ce, si mes déplacements s'avéraient trop longs. Après quelques mois, je suis donc retourné aux Pays-Bas en disant "*attendez, il faut que je déménage, parce que les choses sont allées très vite*".

Les seules choses qui ne se sont pas passées rapidement, -ceux qui sont dans la technologie comprendront pourquoi-, ce sont les certificats d'exploitation entre Delta et Northwest. Il a fallu un an et deux mois avant d'avoir l'ensemble des autorisations des autorités américaines, la FAA, mais l'intégration elle-même entre Northwest et Delta -et donc, la disparition de la marque Northwest- a pris six mois. C'était très rapide.

Je suis convaincu que la très bonne préparation par les deux équipes dirigeantes, avec des accords pilotes, avec des accords PNC, avec Richard Anderson comme PDG, pour que les changements aillent vite, tout cela préparé très en amont, a fait que tout s'est passé très rapidement des deux côtés. Dominique en reparlera mais je ne pense pas que l'on puisse comparer le rapprochement Air France/KLM et Delta/Northwest. Delta/Northwest, c'était une véritable fusion. C'était l'objectif.

Richard Anderson, le président-directeur-général, lorsqu'il était au siège de Northwest, avait vu des posters de Northwest encore accrochés sur les murs. Il ne s'est pas gêné : il les a décrochés. Il voulait que le nom Northwest disparaisse. C'était d'ailleurs assez cocasse de voir ce Monsieur, président-directeur-général d'entreprise, aller décrocher les posters lui-même !

Revenons à notre joint-venture. Nous entrons maintenant dans la période de discussion avec Delta en 2008. En 2009, la transaction est effective. Et d'ici 2010, Alitalia doit également rejoindre le groupe. L'architecture de cette joint-venture entre Northwest et KLM a été utilisée pour cette nouvelle joint-venture à peu près à 80 %. Nous avons appris avec Northwest et KLM que certaines choses n'avaient pas si bien fonctionné que cela. Par exemple : le *branding*, la marque. KLM a perdu un peu son prestige aux Etats-Unis. De la même manière, Northwest a perdu sa marque en Europe. C'était moins grave, parce qu'ils ont disparu et ont été absorbés par Delta. Conserver la marque était un point important. Je vais accélérer quelque peu mon rythme.

La joint-venture Nord atlantique a démarré en 2009 avec 7 milliards de dollars. Nous sommes, aujourd'hui, à un peu plus de 10 milliards de dollars, c'est le chiffre d'affaires Passagers. Vous ajoutez un milliard en Cargo et vous ajoutez encore un milliard en provenance d'autres chiffres d'affaires complémentaires, nous sommes à 12 milliards de chiffre d'affaires. 1 600 vols par semaine, entre 30 villes européennes et 25 villes américaines ; un réseau extrêmement étoffé ; des chiffres extrêmement impressionnants. Tout cela est basé sur le même modèle : fifty-fifty, 50/50.

Autre point important : avec tout cela, que faisons-nous ? On a démarré l'aventure en 2009, c'était le tout début. Certains d'ailleurs, à l'époque, étaient un peu inquiets, un peu déçus, mais il faut se souvenir qu'en 2008, il y a eu une crise et cette joint-venture est arrivée à un moment difficile pour l'industrie du transport aérien. La marge contributive était à 7 %. Nous avons très rapidement réussi à augmenter cette marge et nous sommes passés à 13,4 % de marge contributive, aujourd'hui. L'objectif, pour début 2015, étant de 15 %. Encore une fois, ce sont des chiffres extrêmement intéressants si on les compare à ce que nous avions auparavant.

Le réseau nord-atlantique, pour Air France et Delta, est le plus rentable qui soit pour les deux entreprises, à l'heure où je vous parle. Sans ce réseau, Alitalia n'existerait plus. C'est ce réseau qui génère de l'argent pour Alitalia. Et Alitalia gagne pratiquement autant d'argent en termes de marge contributive que les trois autres. Nous en sommes fiers. Il y a un très léger écart entre KLM, Air France, Delta et Alitalia. Quand je dis "très léger", c'est 0,5-0,6 % d'écart en matière de marge contributive.

Pour nous, concrètement, tout cela implique quoi ? Quand je dis « nous », c'est Air France-KLM. Des avantages financiers. Nous n'aurions jamais pu générer les résultats actuels, seuls. Nous avons des positionnements sur le marché qui sont extrêmement solides des deux côtés de l'atlantique. Nous avons des plans de développement. Nous sommes en passe de devenir des compagnies aériennes de choix pour l'ensemble des passagers nord-américains vers l'Europe et européens vers l'Amérique. Nous opérons dans un environnement de plus en plus compétitif. Aujourd'hui, nous devons nous efforcer de renforcer l'image de nos marques. Nous devons être fortement présents et représentés sur les marchés ; c'est ce qui nous permettra d'assurer notre avenir.

Attention, des défis demeurent. Je pense notamment à Virgin, au Royaume-Uni. C'est un premier défi.

Deuxième défi : la nouvelle concurrence. **Alexandre de Juniac** en a parlé, hier : Emirates, Qatar, Norwegian, Etihad et j'en passe.

Autre défi, à partir de là où nous sommes, aujourd'hui, où devons-nous aller demain dans le contexte de notre joint-venture ? En sachant que nous devons toujours travailler cette marge contributive et que nous visons les 15 % pour très prochainement. Je pense que d'ici quelques années, nous serons à 20 % de marge contributive. Ce sont des chiffres que d'autres compagnies aériennes ne sont jamais parvenues à atteindre, même les low cost.

Les derniers défis avec les joint-ventures : quel développement peut-on envisager dans le monde ? J'espère que Dominique en parlera. Il y a d'autres joint-ventures qui existent, que ce soit avec Alitalia ou avec les partenaires chinois. Peut-être pas de manière aussi intégrée, aussi profonde, aussi complète que ce que nous avons réalisé pour la région nord atlantique mais c'est à voir.

Merci de votre attention. Philippe, je suggère que nous répondions éventuellement aux questions.