

La représentation culturelle d'Air France-KLM dans les médias

Une analyse du discours des journaux francophones et néerlandophones



Mémoire de bachelor

Études de la langue et culture française

Université d'Utrecht

Dr. J.K.M. Berns

Nom : E.A.P. Salimans

Numéro d'étudiant : 4148711

23 février 2018

Table des matières

1. Introduction.....	3
2. Cadre théorique.....	5
2.1 Le passé d’Air France – KLM.....	5
2.2 Le genre : le discours des médias.....	6
2.3 L’analyse (critique) du discours.....	7
2.4 Framing.....	8
2.5 Les six dimensions culturelles comparatives de Hofstede.....	9
2.6 Exemples de recherches dans ce domaine.....	12
3. Méthodologie.....	13
3.1 Les matériaux.....	13
3.2 Le corpus.....	14
3.3 La méthode d’analyse.....	15
4. Résultats.....	16
4.1 de Volkskrant.....	16
4.2 De Telegraaf.....	20
4.3 Bilan culturel des journaux néerlandophones.....	23
4.4 Le Monde.....	24
4.5 Le Figaro.....	27
4.6 Bilan culturel des journaux francophones.....	30
5. Discussion et conclusion.....	31
5.1 Réponses aux questions de recherche.....	31
5.2 Discussion et conclusion.....	33
6. Bibliographie.....	35
7. Appendice.....	40
7.1 Les articles consultés.....	40
7.2 Texte intégral des articles consultés.....	41

1. Introduction

En 2004, KLM, la compagnie aérienne nationale des Pays-Bas, et Air France, la première compagnie aérienne française, ont officiellement fusionné. Leur but était de créer une des plus larges entreprises de transport en termes de revenus. Ce premier groupe européen de transport aérien (avec 75 millions de passagers) était fondé sur le concept : un groupe, deux compagnies. La fusion annoncée a été reçue plutôt positivement dans les deux pays d'origine, car cette fusion historique serait la plus grande de l'Europe. *De Volkskrant* en disait par exemple : « La reprise de KLM par Air France reste en fait la meilleure opération que l'on puisse faire avec la compagnie aérienne néerlandaise » [notre traduction¹]. Dans *Le Monde* on disait : « l'alliance [...] constituée donnera naissance au leader du transport aérien en Europe » (« Des réactions plutôt favorables », 2003). Pourtant, il y avait également des bruits critiques. Les Néerlandais se faisaient des soucis de la position de Schiphol (« Fusie baart zorgen op Schiphol », 2003) et ils avaient peur que KLM ne se soit pas rendu compte des différences culturelles entre les deux compagnies. KLM voudrait préserver l'identité de la compagnie, dont l'État néerlandais ne détient plus que 14 % des actions. Dans le quotidien économique *Les Echos*, ils voient aussi les sentiments nationaux des Néerlandais comme un problème potentiel (De Grandi, 2003). Les dirigeants de KLM ont bien signalé les différences, mais ils s'inquiétaient peu de cette barrière possible : « Nous sommes habitués à s'entendre avec des étrangers. Il n'y a pas de différence avec les Anglais, les Italiens ou les Français en ce moment : nous voyons les différences culturelles comme un défi et nous ne nous attendons pas à de grands problèmes » [notre traduction]² a dit Rob Ruijter, directeur financier de KLM, avec toute confiance, après 21 mois de négociations avec Air France, dans *de Volkskrant*. Du côté français, *de Volkskrant* cite Pierre-Hendri Gourgeon, le directeur général exécutif d'Air France qui trouvait que les Néerlandais sont très sympathiques et honnêtes (Obbema & Van Teeffelen, 2003).

Aujourd'hui, presque 15 ans plus tard, les bruits sont plutôt négatifs et la fusion est de nouveau ouvertement critiquée. Début 2017, les médias néerlandais ont explosé à cause d'un rapport secret divulgué : c'était un rapport fait par des syndicats français et néerlandais, dans lequel des managers de KLM et d'Air-France ont exprimé leur mécontentement de la coopération entre ces deux compagnies aériennes. *De Volkskrant*, un journal de qualité néerlandais a fait des gros titres comme : « Après presque quatorze ans depuis la fusion, Air-France et KLM se sont brouillés

¹ L'original : « De overname van KLM door Air France was eigenlijk nog het beste wat er met Nederlands trotse luchtvaartbedrijf kon gebeuren » (Van Gelder, 2003)

² L'original : « Ach, we zijn gewend om met buitenlanders om te gaan. Het is met Fransen niet anders dan met Engelsen of Italianen: we zien de cultuurverschillen als een uitdaging en verwachten er geen grote problemen van » (Van Gelder, 2003b)

désespérément » [notre traduction³] (Mebius, 2017). Les journaux français ne se sont pas vraiment exprimés sur ce rapport secret.

La manière dont les médias français et néerlandais décrivent – et voient – ces deux entreprises fusionnées, mais pourtant culturellement très différentes, sera l’objet d’étude de ce mémoire. Ce mémoire vise à répondre à la question suivante :

Comment est-ce que la fusion d’Air France et de KLM en 2003 est représentée par la presse écrite en France et aux Pays-Bas ?

Ce mémoire est organisé comme suit. Nous commencerons dans le chapitre 2 par le cadre théorique dans lequel nous décrivons dans un premier temps le passé d’Air France-KLM. Ce chapitre sera également consacré aux outils conceptuels dont nous aurons besoin dans notre recherche, comme l’analyse du discours, le concept de *framing* et les six dimensions culturelles de Hofstede. Nous décrivons aussi quelques études existantes qui avaient une question de recherche similaire à la nôtre, mais avec une autre thématique. Dans le chapitre 3 nous décrivons la méthodologie adoptée pour trouver une réponse à notre question de recherche. Nous présenterons nos résultats dans le chapitre 4 et nous terminerons par une discussion et une conclusion de l’essentiel des résultats dans le chapitre 5, où nous proposerons également des pistes intéressantes pour des recherches futures.

³ L’original : « Air France en KLM liggen bijna veertien jaar na hun fusie hopeloos met elkaar overhoop. »

2. Cadre théorique

Dans ce chapitre, nous décrivons les faits et concepts théoriques dont nous avons besoin pour pouvoir suivre le reste de ce mémoire. Nous regarderons d'abord le passé des deux compagnies aériennes, Air France et KLM, et le type de textes utilisés. Ensuite nous expliquerons l'analyse du discours (« Discourse analysis »), le concept de « framing » et les six dimensions de Geert Hofstede concernant la culture nationale des entreprises et des organisations et nous terminerons par quelques exemples de recherches existantes similaires à la nôtre.

2.1 Le passé d'Air France – KLM

2.1.1 KLM

En 1919, KLM naît comme compagnie royale aérienne néerlandaise pour les Pays-Bas et ses colonies. KLM grandit rapidement et en 1924 la compagnie fait son premier vol intercontinental en direction de l'Indonésie. Plus tard, KLM assure le tout premier vol régulier après la Deuxième Guerre mondiale, ce qui a souligné son rôle de pionnier. En 1989, KLM fait la toute première alliance de compagnies aériennes du monde avec Northwest, officiellement appelée Wings. Aujourd'hui KLM est la compagnie aérienne la plus vieille du monde, toujours utilisant le même nom et le même siège (Gudmundsson, 2014). À côté de KLM, KLM Cityhopper, Transavia et Martinair font également partie du Groupe KLM. Ce groupe connaît quatre activités principales : (i) le transport aérien de passagers et (ii) de fret (cargo), (iii) la logistique industrielle et la maintenance, et (iv) l'opération de vols bon marchés. Le but de cette compagnie est d'être la compagnie préférée pour le transport des passagers et pour la cargaison.

2.1.2 Air France

En 1933, Air France est fondée par le regroupement de cinq compagnies aériennes françaises avec le confort et la sécurité comme deux des priorités de la compagnie. L'expansion, qui était achevée avant la guerre, est brisée par la guerre et la période de l'après-guerre qui connaît une économie fragile. En 1948, Air France devient officiellement Compagnie Nationale. Depuis 1990, Air France fait partie du Groupe Air France incluant aussi UTA et Air Inter (Musée d'Air France, s. d.). En 2000, Air France participe au lancement de SkyTeam, une alliance mondiale qui place les clients au centre de sa stratégie. Les activités d'Air France se déploient autour de trois activités principales : le transport de passagers, le transport de fret et la maintenance (Air France, s. d.).

2.1.3 La fusion

Depuis les années quatre-vingt-dix, la concurrence s'étend et le secteur aérien vit des temps difficiles. Le PDG de KLM, Leo van Wijk explique que toutes les compagnies aériennes européennes sont dépendantes d'une alliance (sauf British Airways, Lufthansa et Air France) (Van Lotringen, 2003). Le 30 septembre 2003, il est annoncé qu'Air France et KLM unissent leurs forces et deviennent un groupe 'Air France-KLM' en mai 2004, dans lequel ils travaillent à partir du concept : un groupe, deux compagnies d'aviation et trois activités de base (passagers, industrie de fret et ingénierie et la maintenance). Les deux hubs cruciaux sont Paris-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol. Avec cette collaboration, KLM rejoint aussi l'alliance SkyTeam, lancée en 2000 par Air France, Aeromexico, Delta Airlines et Korean Air pour mieux adapter leurs réseaux les uns aux autres. En mai 2009, une collaboration majeure naît ainsi : Air France KLM et la compagnie américaine Delta Airlines créent une joint-venture pour exploiter en commun leurs routes transatlantiques. Alitalia rejoint cette collaboration un an plus tard (Air France-KLM, s. d.)

Avec cette connaissance informative de ces deux compagnies en tête, continuons par une explication de deux outils conceptuels que nous utiliserons pour notre recherche, à savoir l'analyse du discours et le concept de « framing ». En plus nous expliquerons le genre de texte utilisé.

2.2 Le genre : le discours des médias

Le discours des médias consiste des émissions à la télé, ou à la radio, des journaux, des blogs et ainsi de suite. Les médias sont une plateforme interactionnelle où le discours est présenté à l'auditeur, spectateur ou lecteur sous forme parlée ou écrite (Ayoub et al., 2016). Les matériels consultés pour cette recherche sont des articles de journaux qui font partie des médias imprimés. Le discours du journal est marqué par l'usage des chapeaux et des gros titres qui forment la première orientation pour le lecteur (Teo, 2000). Teo explique que l'information dans les articles dans les quotidiens sont organisées par importance ; c'est-à-dire qu'un lecteur n'a que besoin de lire le gros titre pour obtenir une idée du texte entier.

Le discours des médias est donc construit délibérément, mais comment et par qui ? L'analyse du discours est un outil pour décrire le discours des médias d'un œil critique (Ayoub et al., 2016). Regardons cela dans la section suivante. Dans la section 2.4 nous expliquerons le concept de *framing* qui joue un grand rôle dans la construction du discours des médias.

2.3 L'analyse (critique) du discours

Fairclough (s. d. : 2) a défini le terme « discours » comme un acte de communication dans lequel certains aspects de la vie sociale sont représentés d'une certaine manière. Pour Fairclough, le discours pourrait donc construire des connaissances, des relations et des identités, et en même temps, il pourrait aussi être construit par ces éléments. On parle donc d'une interaction entre ces différents éléments. Selon Jørgensen et Phillips (2002) le discours est l'idée que le langage est structuré selon des structures différentes qu'on suit pour formuler nos expressions dans des domaines sociaux différents.

Les deux définitions que nous venons de donner restent encore un peu abstraites, donc essayons de clarifier la notion davantage. Nous pourrions voir le discours comme une certaine façon de parler du monde et de le comprendre. L'analyse du discours est la façon d'analyser les aspects exprimés et les structures différentes utilisées par un locuteur, dans la théorie nommée CDA, l'analyse critique du discours (*Critical Discourse Analysis*) (Van Dijk, 2015)⁴. CDA décrit la relation entre le texte, sa signification et la société (Ayoub et al., 2016).

Pour analyser des événements communicatifs, Fairclough (1995 : 57) a créé un cadre, divisé en trois éléments : le texte, la pratique discursive et la pratique socioculturelle. Ce cadre à trois dimensions est montré dans la figure 1.

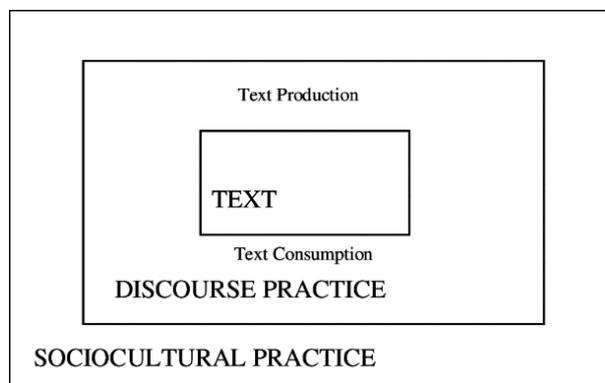


Figure 1. Le cadre à trois dimensions de Fairclough.

La première dimension, le texte, inclut l'analyse linguistique, dans laquelle il s'agit du vocabulaire, de la grammaire, de la sémantique et de la cohésion des phrases (Ayoub et al., 2016). On examine le rôle du langage. Dans ce mémoire, l'analyse linguistique comprend l'analyse de la terminologie et d'adjectifs et de quelques noms référant à Air France ou KLM. Le deuxième élément, connu comme « analyse textuelle », regarde un texte à l'égard d'une pratique discursive (Ayoub et al., 2016). À ce

⁴ Source : Linguiste Teun van Dijk explique la CDA comme une recherche analytique, étudiant le pouvoir social produit par des textes.

niveau, il s'agit de la responsabilité de celui qui parle, qui produit le discours et de la manière dont ce texte est consommé par le public. Dans ce mémoire, nous regardons par exemple le discours direct et indirect ; est-ce que c'est le journal lui-même qui s'exprime ou s'agit-il plutôt d'une paraphrase d'une citation de quelqu'un autre ? La troisième dimension, c'est la pratique socioculturelle : l'environnement social dans lequel le discours se déroule.

2.4 Framing

La façon dont les journaux présentent leurs nouvelles, n'est jamais neutre. La formulation souligne le contenu de l'énoncé et peut même le manipuler d'une certaine manière. Comme déjà annoncé dans l'introduction, dans cette recherche nous allons étudier des articles de plusieurs journaux français et néerlandais, pour voir de quelle manière les deux pays ont parlé d'Air France-KLM.

Notre cadre de référence linguistique est associé à nos expériences, images et sentiments. Ces associations nous permettent d'interpréter le monde autour de nous (Gagestein, 2010). Notre connaissance de la langue et la façon dont nous utilisons la langue jouent un grand rôle pour notre connaissance culturelle. La connaissance culturelle individuelle peut être différente de la connaissance de quelqu'un d'autre de la même culture, car cela dépend de nos expériences personnelles, de notre éducation et de notre environnement (Lodge, 1997). Nos attentes vis-à-vis de notre propre comportement et de celui des autres dans une situation spécifique sont basées sur nos connaissances et expériences culturelles. Alors que la connaissance culturelle de la langue cible augmente, l'attention aux situations spécifiques augmente également. Lodge (1997 : 177) explique ce phénomène par un exemple très clair ; où locuteur B termine la phrase commencée par le locuteur A.

In this way most French speakers could identify the [following] utterances in [...] as forming part of a religious service: ...

A: que la paix du seigneur soit toujours avec vous

B: et avec votre esprit

They would recognise lexical items such as paix, seigneur and esprit, together with structures such as que + subjunctive as items which frequently occur in religious discourse.

Le fait que nous formulons nos énoncés d'une telle manière qu'ils soulignent exactement ce que nous voulons exprimer, s'appelle *framing*. Un *frame* est donc un cadre dans lequel on aperçoit des expériences, images et sentiments. Les *frames* se fixent dans le cerveau et guident les pensées (Gagestein, 2010). Les médias font usage des notions spécifiques, si bien qu'ils peuvent guider leurs

lecteurs dans une direction voulue. À côté d'examiner *sur quoi* les médias insistent, on pourra regarder au 'deuxième niveau' *comment* ils le décrivent (Coleman & Banning, 2006). Ce niveau concerne la façon dont les médias décrivent des gens ou des objets (qualités, propriétés, caractéristiques) et le ton des énoncés. Un exemple actuel est le problème des réfugiés en Europe, qui sont souvent dépeints comme des chercheurs d'or, ou l'arrivée des réfugiés est vue comme un flot, ou pire, un tsunami (Krabbendam, 2017). Le choix des mots contribue directement à la formation d'une opinion du public.

Comment peut-on faire attention aux *frames* des médias ? Gagestein (2015) explique qu'on peut identifier certains éléments linguistiques :

- L'usage de figures de style comme des comparaisons/métaphores,
- L'usage d'exemples concrets
- L'usage de stéréotypes
- La terminologie utilisée/ les néologismes
- Les éléments visuels.

Geert Wilders -qui est très connu pour l'encadrement de ses énoncés- fait souvent usage d'exemples concrets et de néologismes. Son usage de cette technique est connu comme « ver-PVV'en » (changer des sujets en termes de son parti PVV). Il appelle le citoyen néerlandais « Henk & Ingrid » et ceux qui s'occupent de la défense de l'environnement sont des « subsidieslurpers » (ceux qui surconsommement des subventions) (Krabbendam, 2017). Dans l'exemple du problème des réfugiés ci-dessus, les journalistes font usage des figures de style (un tsunami de réfugiés). C'est dans notre nature d'être sensibles aux stéréotypes. C'est pourquoi, par exemple, dans un article parlant d'un crime, on fait plus souvent référence aux criminels idéaux, qu'aux criminels qui ne correspondent pas à nos stéréotypes (Gagestein, 2014).

Pour pouvoir donner une analyse approfondie des publications dans les médias français et néerlandais, il nous faut non-seulement des outils plutôt textuels mais aussi culturels. Ce dernier aspect sera le sujet central de la section suivante.

2.5 Les six dimensions culturelles comparatives de Hofstede

Dans cette recherche culturelle, nous comparons les deux cultures différentes d'Air France-KLM, donc la culture française et la culture néerlandaise. « Le discours (et le langage en général) fait partie de la culture, parce que la culture est un cadre pour agir, croire et comprendre. La culture est un

cadre dans lequel la communication devient significative » [notre traduction⁵] (Schiffrin dans Lodge, 2007 : 176). C'est pourquoi nous avons besoin d'un cadre qui nous permettra de comparer les deux cultures d'une manière fiable et représentative. Geert Hofstede, professeur émérite dans le domaine du management international et de l'anthropologie culturelle, a développé six dimensions selon lesquelles les cultures nationales diffèrent les unes des autres. Hofstede argumente que chaque être humain a développé des programmes mentaux qui contiennent des composantes de la culture d'un pays donné. En faisant usage de ses six dimensions, nous pourrions obtenir une vue d'ensemble des cultures française et néerlandaise. La figure 2 montre les six dimensions pour les cultures dans une graphique.

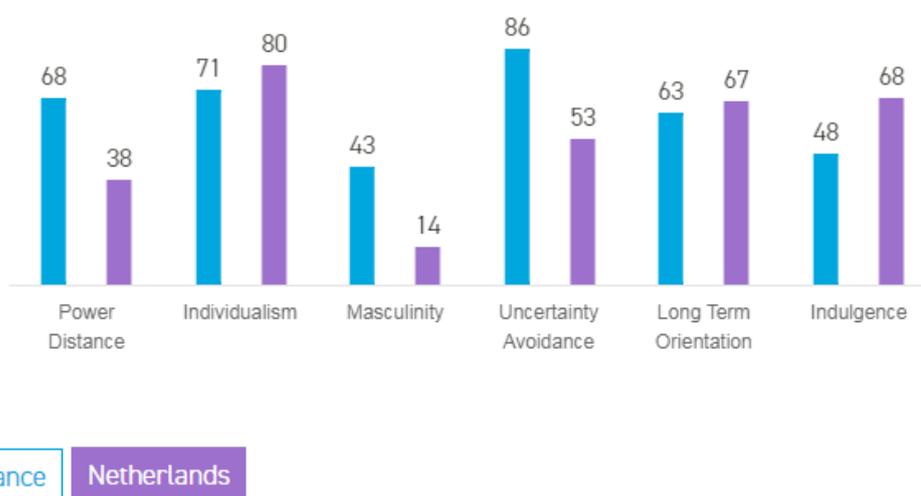


Figure 2. La France et les Pays-Bas selon les six dimensions culturelles de Hofstede (Hofstede Insights, Country comparison).

Regardons maintenant chaque dimension de plus près.

2.5.1. Power distance

La première dimension s'appelle la *power distance* : le degré dans lequel les membres les moins puissants de la société acceptent le fait que le pouvoir est distribué inégalement. Les scores de la France et des Pays-Bas sont respectivement de 68 et de 38 (sur une échelle de 100) pour cette dimension. Le score élevé de la France indique que dans cette société, l'inégalité est acceptée. La

⁵ L'original : « discourse (and language in general) is a part of culture: because culture is a framework for acting, believing, and understanding, culture is the framework in which communication (and the use of utterances) becomes meaningful ».

plupart des compagnies françaises ont plus de niveaux hiérarchiques que les compagnies aux Pays-Bas par exemple. Le score bas des Pays-Bas indique un caractère indépendant des citoyens avec des droits égaux. En plus, aux Pays-Bas, l'usage d'une hiérarchie n'existe en pratique souvent que pour la commodité.

2.5.2. Individualism

Dans la deuxième dimension, *individualism*, il s'agit de l'image de soi-même, qui peut être définie en termes de 'moi' ou de 'nous'. Dans les sociétés individualistes, les gens ne s'occupent que d'eux-mêmes et de leurs familles ; dans les sociétés collectivistes, en revanche, les gens appartiennent à un groupe où les membres s'occupent les uns des autres. Le score élevé de 71 sur cette dimension implique que les Français sont très individualistes et ils sont supposés de s'occuper plutôt d'eux-mêmes et de leur famille. Il en va de même pour les Néerlandais avec un score même plus élevé de 80. Les deux pays semblent très individualistes.

2.5.3. Masculinity

Si un pays a un score élevé sur la dimension *masculinity*, cela veut dire que la société est poussée par la compétition, la réussite et le succès. Tout le monde a pour but d'être le meilleur. Un score bas indique que les valeurs dominantes dans la société sont prendre soin des autres et la qualité de vie. Dans un pays plutôt féminin, les citoyens aiment plus ce qu'ils font, et la gestion est donc très focalisée sur la discussion que sur l'autorité directive.

Le score néerlandais est de 14, ce qui veut dire que la société est très féminine. Il est important de maintenir un équilibre entre le travail et la vie privée. De plus, les Néerlandais sont connus pour leurs discussions très longues jusqu'à ce qu'ils atteignent le consensus.

Le score de la France sur cette échelle est un peu plus élevé que celui des Pays-Bas, mais avec un score de 43, cette culture aussi est plus féminine que masculine. Hofstede explique que cela se manifeste par une semaine de 35 heures de travail, cinq semaines de vacances par an et l'accent qui est mis sur la qualité de vie.

2.5.4. Uncertainty avoidance

La quatrième dimension, *uncertainty avoidance*, mesure si la société se sent menacée par des situations inconnues et non-univoques. Une société qui évite l'insécurité se bat contre cette menace. Une société acceptant l'insécurité ne s'inquiète pas de cette menace.

Le score élevé de 86 montre que les Français ont besoin de structure et de planning. Ils n'aiment pas les surprises et se préparent bien aux réunions. Ils travaillent au mieux dans un environnement stable. Avec un score de 53, les Néerlandais ont une légère préférence d'éviter l'insécurité, mais semblent donc plus flexibles que les Français.

2.5.5. Long term orientation

La cinquième dimension, la *long term orientation*, décrit comment chaque société s'occupe de son propre passé et des défis d'aujourd'hui. Les sociétés qui scorent plus bas, sont normatives et voudraient préserver leurs traditions culturelles. Celles avec un score élevé sont plus pragmatiques et se préparent à l'avenir en adaptant des traditions aux conditions et circonstances actuelles.

La France et les Pays-Bas scorent respectivement 63 et 67 pour cette dimension, ce qui implique qu'ils sont d'une nature plutôt pragmatique. Ils sont capables de s'adapter à la situation et ils ont une persévérance très forte à achever leurs buts.

2.5.6. Indulgence

La sixième dimension, l'indulgence, mesure le degré dans lequel les gens essaient de contrôler leurs désirs et impulsions. Les sociétés ayant un contrôle faible sont nommées des sociétés « indulgentes » tandis que les sociétés ayant un contrôle puissant s'appellent des cultures « contraintes ».

Le score élevé (68) des Pays-Bas montre que les Néerlandais réalisent leurs désirs et impulsions grâce à une attitude positive et à leur joie de vivre. Le score des Français (48) se trouve au milieu et combiné avec leur score élevé pour *uncertainty avoidance*, il semble que les Français ne se détendent pas.

2.6 Exemples de recherches dans ce domaine

En 2007, Gough a examiné les représentations de l'homme, de la nourriture et de la santé dans des journaux anglais. En utilisant des mots-clés il a sélectionné ses articles ; il n'a pas étudié des journaux spécifiques. Comme méthode, Gough a appliqué certains éléments de l'analyse de discours. Gough a regardé ses données selon deux approches, une pratique discursive (de Fairclough ; comment un discours est utilisé pour exécuter des fonctions spécifiques dans un texte) et des ressources discursives (comment les textes sont informés par des normes culturelles vastes). Sa méthode d'analyse est en particulier pertinente pour l'étude des textes des médias (Day, Gough & McFadden dans Gough, 2007).

Teo (2000) a fait une analyse de discours critique de la façon dont le racisme est représenté dans les médias australiens. Il a examiné la représentation d'une bande vietnamienne dans deux journaux spécifiques, *The Sydney Morning Herald* et *The Daily Telegraph*. Son analyse est également faite en deux étapes ; Teo a premièrement esquissé les caractéristiques du discours des journaux et les stratégies discursives. Après il a utilisé l'analyse critique du discours pour focaliser sur l'étude de pouvoir, du préjugé et de la hégémonie. Ce mémoire suit un trajet similaire à ces deux études par une analyse de discours, textuellement et culturellement.

Dans ce chapitre nous avons premièrement vu (le passé) des compagnies étudiées, après le type des textes utilisés ; des journaux appliquent le principe de *framing* pour influencer leurs lecteurs. L'analyse critique du discours nous permet d'examiner le discours d'une manière linguistique, textuelle et socioculturelle. À l'aide de cette analyse et les dimensions de Hofstede, nous comparerons le discours français et les journaux néerlandais, pour formuler une réponse aux questions de recherche suivantes.

La question principale, a été conçue comme suit : *Comment est-ce que la fusion d'Air France et KLM en 2003 est représentée par la presse écrite en France et aux Pays-Bas ?* Cette question sera répondue à l'aide des sous-questions suivantes :

1. Comment les Français/la compagnie Air France sont-ils représentés ?
 - 1a. dans les journaux néerlandais
 - 1b. dans les journaux français
2. Comment les Néerlandais/la compagnie KLM/l'aéroport Schiphol sont-ils représentés ?
 - 2a. dans les journaux néerlandais
 - 2b. dans les journaux français

Il y a un point que nous n'avons pas encore traité à savoir la fusion en général. La troisième sous question est axée sur le ton général des articles français et néerlandais dans les articles sur la fusion :

3. Comment la fusion a-t-elle été accueillie dans les deux pays ? Négativement ou positivement ?
 - 3a. aux Pays-Bas
 - 3b. en France

Sur la base de ces informations, nous continuons ce mémoire avec le chapitre 3 dans lequel nous expliquerons la méthodologie de cette étude.

3. Méthodologie

Dans ce chapitre, nous expliquons la méthode d'analyse de notre recherche et nous décrivons les matériaux examinés.

3.1 Les matériaux

Pour cette recherche nous avons examiné des articles de journaux représentant de la presse écrite française/néerlandaise. Nous avons sélectionné deux journaux néerlandais et deux journaux français, sur base de leurs orientations politiques et l'accessibilité d'articles. Les journaux néerlandais

consultés sont *de Volkskrant* (centre gauche) et *De Telegraaf* (droite)⁶. Du côté français, nous avons utilisé *Le Monde* (centre gauche) et *Le Figaro* (droite)⁷.

3.2 Le corpus

La base de données en ligne *LexisNexis* permet d’avoir accès aux articles de beaucoup de journaux mondiaux. Nous avons cherché les articles – par journal – en utilisant les mots-clés ‘Air France’ et ‘KLM’. Plusieurs périodes sont susceptibles de refléter des opinions tranchées, à savoir les mois de septembre et d’octobre 2003 (quand Air France et KLM ont annoncé leur fusion, le 30 septembre), le mois de juin (quand les pilotes d’Air France étaient en grève) et le mois de juillet 2017 (quand un rapport secret a été divulgué). Pour des raisons de temps, nous nous limitons à la première période, celle de la fusion.

Pour l’analyse nous regardons une sélection des articles écrits au 30 septembre et au 1^{er} octobre 2003. Nous avons fait le choix définitif des articles après un calcul des mots que les journaux différents utilisent (moyennement) pour ces dates spécifiques. Ces calculs se trouvent dans la figure 3. Nous avons choisi quatre articles au total par journal ; deux articles qui dépassent la moyenne et deux articles qui sont en-dessous de la moyenne. L’appendice (chapitre 7) donne un aperçu des 16 articles sélectionnés.

	Le 30 septembre et le 1 ^{er} octobre 2003	Nombre de mots moyennement par article
<i>De Volkskrant</i>	7 articles – 4.617 mots	659 mots
<i>De Telegraaf</i>	8 articles – 3.509 mots	438 mots
<i>Le Monde</i>	9 articles – 4.000 mots	444 mots
<i>Le Figaro</i>	5 articles – 2.646 mots	529 mots

Figure 3. Le corpus des articles publiés le 30 septembre et le 1^{er} octobre 2003.

⁶ Source : Logger, B. & De Vries, B. (2009). Hoe gekleurd zijn Nederlandse dagbladen ? : zo links zijn de kranten niet. Consulté de <http://politicalmashup.nl/new/uploads/2008/09/dag.pdf>

⁷ Source : Intégrer Sciences Po (2016, 17 mars). Orientations politiques de la presse étrangère et française. Consulté de <http://www.integrersciencespo.fr/index.php?article15/orientations-politiques-de-la-presse-etrangere-et-francaise>

3.3 La méthode d'analyse

Premièrement, nous avons analysé individuellement les titres et sous-titres des articles consultés. Nous avons examiné les titres concernant différents aspects textuels comme les figures de style, l'usage des citations et l'usage des adjectifs. En plus nous avons analysé les titres au niveau d'une analyse de discours ; c'est qui, qui parle ? Qu'est-ce que disent les autres ? Deuxièmement, nous avons analysé les articles au niveau linguistique : l'usage de figures de style, le ton des alinéas différents, l'usage du discours direct et indirect (citations). Troisièmement, le contenu des articles a été analysé au niveau textuel. Nous avons étudié la façon dont les journaux réfèrent à KLM/aux Néerlandais, à Air France/aux Français et à la fusion en général.

L'analyse est faite en encodant les mots et les phrases concernés et en commentant les articles dans Word. Les résultats ont été mis dans Excel, où nous avons examiné tous les mots et syntagmes au niveau de la terminologie et de la valeur exprimée (positif, négatif, neutre) de la présence de stéréotypes et du ton. Passons maintenant aux résultats.

4. Résultats

Dans ce chapitre, nous exposons les résultats de l'analyse pour chaque journal. Nous commençons par l'analyse des journaux néerlandophones. D'abord, l'analyse de *de Volkskrant* se trouve dans la section 4.1. *De Telegraaf* est le journal central de la section 4.2. Dans la section 4.3 nous regardons le journal francophone *Le Monde*. Nous finissons par *Le Figaro* dans la section 4.4. Nos résultats nous permettent de répondre aux questions de recherche.

4.1 de Volkskrant

4.1.1 Analyse des titres

Regardons dans cette section d'abord en détail les titres des articles sélectionnés.

« Blauwe zwaan opgeslokt door het Franse haantje | Vandaag maken KLM en Air France hun voorgenomen alliantie bekend | Amstelveense top van KLM komt straks uit Parijs »

Ce titre veut évoquer de l'inquiétude chez le lecteur. Le titre annonce la fusion de KLM et d'Air France et c'est pourquoi le top du management qui se trouve actuellement à Amstelveen (la base de KLM) viendra dans l'avenir de Paris. Il semble que la direction néerlandaise soit remplacée par une direction toute française. La métaphore utilisée renforce cette impression. Dans cette métaphore, le cygne bleu (« blauwe zwaan ») signifie la belle compagnie KLM, qui porte la couleur bleu dans son logo. Ce cygne a été gobé par un grand coq français affamé, Air France. Le coq est bien évidemment le symbole national représentant la république française.

« 'KLM'er moet wennen aan enorme machtsafstand' | Gezagsgetrouwe, diplomatieke, technocratische en statusgevoelige Fransen vormen bedreiging voor identiteit KLM | 'Dat KLM z'n identiteit zal bewaren is gelul' | 'Als Franse baas iets besluit, gaat iedereen rennen' »

Ce titre est composé de trois citations de Michiel Buitelaar, le directeur commercial d'Orange, une entreprise sœur de France Telecom. Il a éprouvé lui-même que « les Français prennent vite le pouvoir ». Selon lui, il faut que les employés s'habituent à une distance de pouvoir énorme, qui est caractéristique pour les Français. Buitelaar explique qu'il est naïf de penser que KLM garderait son identité. *De Volkskrant* insère avec cette citation de la langue parlée dans son titre ; « ce sont des conneries ... ». En plus, *de Volkskrant* introduit des stéréotypes concernant les Français dans le chapeau suivant au titre. Les Français sont dépeints comme des personnes sensibles au pouvoir et au statut, diplomatiques et technocratiques, qui forment une menace pour l'identité de KLM. En bref, ce titre veut évoquer de l'incertitude chez le lecteur néerlandais concernant les différences culturelles entre les Français et les Néerlandais.

« Europa's grootste vliegmaatschappij is een feit | De combinatie Air France/KLM blijft nog zeker acht jaar vanaf Schiphol vliegen. | Beide partijen hopen op snelle aansluiting Alitalia »

Ce titre est plutôt neutre et rassurant. *De Volkskrant* annonce que la plus grande compagnie aérienne de l'Europe est née. Il est dit aussi que le groupe Air France-KLM reste encore à Schiphol pour une période de 8 ans. Ce fait peut rassurer les lecteurs qui ont peur que la position de Schiphol soit en danger à cause de la fusion.

« Historisch besluit, met 5 jaar garantie | Economen reageren nuchter op overname KLM door luchtvaartmaatschappij Air France »

Ce titre veut rassurer les lecteurs avec l'opinion des économistes qui réagissent d'une façon pragmatique à la reprise de KLM par Air France. *De Volkskrant* décrit le fait de la fusion comme une décision historique avec la garantie que la marque *KLM* reste encore au minimum pendant une période de cinq ans.

En résumé, deux des quatre titres de *de Volkskrant* évoquent de l'inquiétude et de l'hésitation chez les lecteurs concernant la fusion en général. Ces titres décrivent les Français selon les stéréotypes d'une façon plutôt négative. La figure de style utilisée du cygne bleu qui a été gobé par un coq caractérise bien l'opinion de *de Volkskrant*. Les autres deux titres semblent rassurer les lecteurs en nommant explicitement la période de garantie.

Passons maintenant à une analyse linguistique et textuelle du contenu des articles sélectionnés de *de Volkskrant*.

4.1.2 Analyse linguistique du texte

Figures de style

Comme nous l'avons déjà vu pour les titres, *de Volkskrant* utilise également certaines figures de style pour décrire KLM et Air France dans le corps du texte. KLM est personnifiée par un cygne bleu⁸ et Air France par un coq français. La métaphore montre qu'une belle compagnie néerlandaise a été gobée par un grand coq. La façon de décrire la collaboration entre KLM et Air France n'est donc pas très positive.

Comment *de Volkskrant* utilise-t-il le discours direct et indirect ?

De Volkskrant utilise beaucoup la connaissance d'experts dans ce domaine dans ses articles. Le journal a cité 45 fois au total (par 100 mots il y a 43 mots cités). Il s'agit de 15 personnes différentes qui ont pris la parole dans les quatre articles, parmi lesquelles il y avait quatre membres de la

⁸ Le mot « bleu » est utilisé pour référer à KLM, bien qu'Air France porte aussi la couleur bleu dans son logo, mais l'auteur considère cette couleur donc plutôt comme une caractéristique représentant KLM.

direction de KLM et d'Air France. Les autres sont plutôt des scientifiques ou des experts travaillant sur le terrain. Les citations forment souvent la base de l'article. *De Volkskrant* cite directement et indirectement des personnes pour expliquer l'opinion concernant la fusion d'Air France et de KLM. Leur point de vue est toujours expliqué par une opinion de quelqu'un d'autre. Il semble que *de Volkskrant* évite la prise de position en donnant la parole à d'autres. Également la figure de style du coq et du cygne que nous avons expliquée ci-dessus, ne vient pas de *de Volkskrant* lui-même, mais représente une citation.

Le ton

Le premier article est un mélange de sentiments hésitants et inquiétants avec un peu de nostalgie. Dans le deuxième article le ton hésitant (par des experts externes) est alterné par des mots rassurants (dits par la direction d'Air France-KLM). Le troisième article est plutôt neutre (des renseignements) avec des messages positifs et rassurants bien étayés par les présidents-directeurs de KLM et d'Air France. Dans le quatrième article, il s'agit d'un message rassurant expliqué par des économistes.

4.1.3 Analyse textuelle du contenu

Comment les Néerlandais/la compagnie KLM/l'aéroport Schiphol ont été représentés ?

Les personnes interviewées – le chef d'exploitation d'Air France et un membre du conseil de surveillance d'Atos-Origin (une compagnie franco-néerlandaise) – décrivent les Néerlandais comme un peuple direct, franc et même agressif et que ce sont en plus des personnes qui aiment l'action. Ils sont flexibles, maîtrisent leurs langues et c'est pourquoi ils pourraient être affiliés à des environnements différents. Les Néerlandais sont bien vus à l'étranger.

Selon *de Volkskrant*, Schiphol est d'un intérêt éminent pour l'économie néerlandaise. C'est un aéroport de qualité situé à un endroit magnifique, ce qui est rare. La position de Schiphol pour les Pays-Bas était garantie pour huit ans au moment de la fusion. Il régnait une certaine peur aux Pays-Bas que Schiphol perde des passagers et que des compagnies aillent s'installer moins souvent aux Pays-Bas après la reprise. *De Volkskrant* essaie d'éliminer cette peur par des explications des économistes (article : « Historisch besluit, met 5 jaar garantie »). Ces experts réagissent pragmatiquement et ils étayaient pourquoi la position de Schiphol n'est pas en danger.

Comment les Français/la compagnie Air France ont été représentés ?

Selon les sources de *de Volkskrant*, les Français trouvent la hiérarchie très importante. Il y a une grande distance de pouvoir entre la direction d'Air France et ses employés. Les managers ont très bien été éduqués aux écoles élitaires. C'est pourquoi ils ont un réseau de contacts très solide et des

« antennes politiques ». Les Français sont prudents et orientés à long terme. Ils ont besoin de structure dans leur organisation. Tous ce dont ils discutent, est documenté par écrit. Ceux qui ont été cités par *de Volkskrant* concernant le caractère des Français sont tous des Néerlandais, sauf le chef d'exploitation d'Air France qui explique que les Français délibèrent longtemps avant qu'ils passent à l'action.

Comment *de Volkskrant* parle-t-il de la fusion en général ?

Après la fusion, Air France-KLM sera la plus grande compagnie aérienne de l'Europe et la troisième du monde en termes de nombre de vols. Le journal parle « d'une décision historique ». Il ressort des articles que *de Volkskrant* s'exprime d'une façon mixte concernant la fusion. C'est un nouveau holding, qui « sera dominé par les Français ». La fusion pourra tourner alors mal pour KLM. Pourtant, c'est le meilleur scénario qui aurait pu arriver à KLM, selon ce journal. Nous pouvons lire cette expression de deux façons : il pourrait donc être encore pire pour KLM *ou* KLM a le bonheur d'être 'sauvé' par Air France. Nous donnons ci-dessous certains exemples qui nous montrent le ton des articles:

- (1) « Aucune compagnie aérienne au monde n'abandonne son indépendance et fusionne avec une autre compagnie aérienne. Pourquoi vouloir jouer un rôle de pionnier alors qu'il y a encore tant de points [...] peu clairs? » [Notre traduction]⁹
- (2) « Bien qu'Air France garantisse le maintien de la marque KLM pour cinq ans, personne n'a jamais douté des proportions historiques de la décision de mardi. » [Notre traduction]¹⁰
- (3) « Je ne veux pas parler des risques. Les deux compagnies s'entendent remarquablement bien. » [Notre traduction]¹¹

Les exemples (1) et (2) évoquent un sens d'hésitation, contrairement à l'exemple (3) qui est très rassurant et positif.

En bref, *de Volkskrant* reçoit l'annonce de la fusion plutôt d'une manière hésitante. *De Volkskrant* exprime son inquiétude avec une figure de style très claire : le beau cygne KLM a été gobé par le grand coq Air France. Les doutes se concentrent plutôt sur le niveau culturel – la culture d'entreprise française et néerlandaise diffèrent beaucoup – et sur la position de Schiphol, qui serait en danger. Le

⁹ L'original : Geen enkele luchtvaartmaatschappij ter wereld geeft zijn zelfstandigheid op en fuseert met een andere. Waarom zou je een voortrekkersrol willen spelen, terwijl er nog zoveel punten [...] onduidelijk zijn?' (Van Gelder, 2003)

¹⁰ L'original : Weliswaar garandeert Air France nog vijf jaar lang het behoud van het merk KLM, maar dinsdag twijfelde niemand aan de historische proporties van het besluit (Van Gelder, 2003b)

¹¹ L'original : Ik wil niet praten over de risico's. De maatschappijen passen opmerkelijk goed bij elkaar. (Van Gelder, 2003a)

nombre de mots cités, 43 sur 100, montre que les journalistes de *de Volkskrant* ne prennent pas beaucoup la parole eux-mêmes, mais qu'ils citent plusieurs experts externes et de la direction.

Après avoir vu l'analyse socio-textuelle de *de Volkskrant*, regardons maintenant les mêmes paramètres pour l'autre journal néerlandophone, *De Telegraaf*.

4.2 De Telegraaf

Cette section se déroule plus ou moins de la même manière que la section 4.1. Nous examinons premièrement les titres des quatre articles sélectionnés et après nous faisons une analyse textuelle du contenu.

4.2.1 Analyse de titres

« Air France slokt KLM op; WEEMOED BIJ OVERNAME »

Ce titre veut évoquer d'une part de l'inquiétude et de l'autre part un sentiment de nostalgie. *De Telegraaf* utilise une figure de style qui décrit que KLM, la petite, a été gobée par la grande compagnie Air France. Cette image évoque un sens dénigrant d'Air France envers KLM. La nostalgie se trouve dans le mot *weemoed* (mélancolie) qui explique que les Néerlandais sont tristes. Ils pensent au temps passé, quand KLM était encore indépendante.

« EIND AAN HET BLAUWE GEVOEL...; KLM'ers nuchter en bitter over fusie met Air France »

Ce titre commence avec une figure de style : le sentiment bleu est fini (« eind aan het blauwe gevoel »). Cette image montre la fin de KLM, qui est représentée par le bleu, la couleur de son logo. L'usage des points de suspension donne la possibilité au lecteur de réfléchir lui-même. À notre avis, la ponctuation indique le souhait de souligner le sens nostalgique, un sens de regret ou de mélancolie. En plus, le titre explique que le personnel de KLM est pragmatique, mais a néanmoins un goût amer concernant la fusion.

« Garantie »

Ce titre est très court et soulève donc des questions chez le lecteur : Cette garantie est pour quoi ou pour qui ? Ce titre peut alors être hésitant ou rassurant.

« Vrij baan voor akkoord fusie KLM en Air France »

C'est un titre très neutre qui explique qu'il n'y a rien qui puisse prévenir la fusion entre KLM et Air France : la voie est libre. Ce titre peut être rassurant pour ceux qui avaient des doutes concernant l'accord, inversement, chez les lecteurs opposants à la fusion ce titre peut évoquer l'inquiétude.

En résumé, la moitié des titres formulés par *De Telegraaf* veulent évoquer un sens de mélancolie. Le moral est triste concernant la fusion de KLM avec Air France. *De Telegraaf* n'utilise pas de citations dans ses titres, mais décrit en ses propres mots l'opinion du personnel de KLM qui a un goût amer à ce propos. Les autres deux titres sont neutres et peuvent évoquer d'un côté l'inquiétude ou une pensée rassurante de l'autre.

4.2.2 Analyse linguistique du texte

Figures de style

De Telegraaf utilise deux figures de style très fortes pour référer à KLM : « un cygne digne qui a été abattu » et « les bijoux de couronne qui ont été galvaudés ». Cette première image, que nous avons également croisée dans *de Volkskrant*, indique que KLM, une compagnie majestueuse, a été « mangée » par un gros partenaire. KLM est une belle compagnie selon *De Telegraaf*. La deuxième phrase est une citation d'un employé de KLM qui compare KLM avec des bijoux de couronne. On n'a pas fait assez d'attention à ces bijoux, car ils ont été galvaudés.

Comment *De Telegraaf* utilise-t-il le discours direct et indirect ?

De Telegraaf utilise l'opinion de dix personnes différentes dans 21 citations au total (une citation sur 100 mots, 21 mots cités sur 100 mots). Les citations viennent toutes du personnel (néerlandais) de KLM, par exemple de Leo van Wijk (le PDG) et Albert Plesman (le fils du fondateur de KLM). Les autres sont des employés de KLM qui ne voulaient pas être mentionnés avec leurs noms dans le journal. L'opinion d'Air France n'est que représentée par deux personnes, deux représentants des syndicats français, qui sont paraphrasés par *De Telegraaf*. Cela montre que les opinions présentées par *De Telegraaf* ne constituent pas bien le reflet de l'opinion générale de la fusion. Ce journal laisse parler uniquement des néerlandophones travaillant pour KLM. C'est un jugement partial concernant le fusionnement.

Le ton

Il semble que le ton de *De Telegraaf* suive un schéma : hésitant-nostalgique-rassurant-sceptique avec des alinéas neutres et réalistes au milieu. Ce schéma se présente dans tous les articles, sauf le quatrième (« Vrij baan voor akkoord fusie KLM en Air France ») qui a été écrit d'une façon très neutre et informative. Les autres trois articles montrent une alternance entre des alinéas hésitants/sceptiques, des alinéas rassurants et des alinéas pleins de nostalgie.

4.2.3 Analyse textuelle du contenu

Comment les Néerlandais/la compagnie KLM/l'aéroport Schiphol ont été représentés ?

De Telegraaf décrit KLM plutôt en termes d'une compagnie (indépendante) au lieu de décrire les Néerlandais en général. La paraphrase suivante montre l'atmosphère avec laquelle *De Telegraaf* caractérise KLM : une compagnie royale, fondée en 1919 avec un esprit marchand néerlandais et une ambiance de manches roulées, ce qui veut dire que chez KLM « ils savent bien travailler ». La fin de KLM est sans gloire, très vite, soudain KLM sera une compagnie banale, où il n'y a plus de place pour des sentiments nationaux. L'alinéa original était le suivant :

« In 1919 opgericht met Hollandse koopmansgeest, de sfeer van opgerolde mouwen, vaderlandsliefde en een pioniersgeest, vindt 'de Koninklijke' nu een roemloos einde door de harde economische realiteit. De KLM blijkt plotsklaps een doodnormaal bedrijf, zonder ruimte voor nationale sentimenten. »

C'est comme si *De Telegraaf* voulait dire: pauvre KLM, nous sommes à coté de vous.

De Telegraaf s'exprime d'une façon hésitante concernant la position de Schiphol. Il semble que *De Telegraaf* n'ait pas de confiance en Air France, car la position n'a été garantie que pour une période de cinq ans (« Het mag niet zo zijn dat bij het verstrijken van de garantietermijn de Fransen KLM en Schiphol uitkleden. »)

Comment les Français/la compagnie Air France ont été représentés ?

Il est remarquable que *De Telegraaf* ne réfère presque pas à Air France, qui est uniquement décrite comme « une entreprise française de l'État ». Spinetta, le président-directeur d'Air-France et le nouveau directeur d'Air France-KLM, a été décrit comme un Corse avec des liens politiques forts. Cette caractéristique est la seule mentionnée par *De Telegraaf*.

Comment *De Telegraaf* parle-t-il de la fusion en général ?

Les noms et adjectifs référant à la fusion sont plutôt positifs : « un groupement de forces bienvenu » et « un lancement historique ». La plupart des références font partie des citations de Leo van Wijk ou du personnel de KLM, comme cette citation de Van Wijk : « C'est une nouvelle phase de la vie, la survie est mieux garantie dans une entreprise globale. » [Notre traduction]¹².

De Telegraaf lui-même s'exprime d'une part d'une manière neutre concernant la fusion : « wereldwijd opererende luchtvaartmaatschappij, nummer drie van de wereld », d'autre part la propre opinion de *De Telegraaf* est plutôt négative, car cette fusion marque « la fin de la digne /de la majestueuse KLM ».

¹² L'original : Het is een nieuwe levensfase, het voortbestaan is in een wereldwijde onderneming beter gegarandeerd (Burlage, 2003).

En bref, *De Telegraaf* a une profonde estime pour KLM. Ils décrivent KLM comme une compagnie de marchands, qui savent bien travailler. La fusion – « la fin de KLM » – est sans gloire pour la compagnie néerlandaise. KLM est décrite comme un digne cygne et comme un joyau de la couronne ; deux images caractérisant KLM comme majestueuse et digne. Le nombre de citations montre aussi le lien affectif de *De Telegraaf* avec KLM : toutes les 21 citations viennent du personnel ou de la direction néerlandaise de KLM. Il semble que *De Telegraaf* ne soit pas intéressé à Air France et leur point de vue. L'opinion d'Air France n'est que représentée par deux personnes, deux représentants des syndicats français, qui sont paraphrasés par *De Telegraaf*. Le journal ne s'exprime pas beaucoup concernant des caractéristiques françaises ou la compagnie Air France. C'est seulement Spinetta, le président-directeur d'Air-France et le nouveau directeur d'Air France-KLM, qui a été décrit comme un Corse avec des liens politiques forts. Enfin, *De Telegraaf* veut évoquer de l'inquiétude et des sentiments de nostalgie chez le peuple néerlandais car « leur » KLM n'est plus.

4.3 Bilan culturel des journaux néerlandophones

Qu'avons-nous vu spécifiquement au niveau culturel ? Ayant égard aux six dimensions de Hofstede, les deux journaux néerlandophones nous donnent beaucoup d'informations, surtout *de Volkskrant*. Regardons premièrement les Néerlandais qui semblent être flexibles et qui s'adaptent facilement (« flexibel » et « kameleons van de zakenwereld »), ce qui indique un score élevé pour la dimension *long term orientation*. Il en va de même pour le peuple français qui –selon *de Volkskrant*– est prudent et tourné vers l'avenir. En termes d'*individualism*, les journaux néerlandais décrivent les Néerlandais comme ceux qui se sont rendu compte d'intérêt public ; contrairement pour les Français qui donnent la priorité à l'importance de leur propre groupe. Une autre grande différence se trouve au niveau de distance de pouvoir (*power distance*) : les Néerlandais « werken met gemiddelde niveaus », bien que les Français considèrent que la hiérarchie est importante. En plus, les Français sont dépeints comme masculins avec leurs managers qui ont été très bien éduqués aux écoles élitaires. En termes d'*uncertainty avoidance*, les Français notent tout par écrit et ils sont alors bien préparés aux réunions par exemple. Ce qui implique un score élevé pour cette dimension.

Après l'analyse des deux journaux néerlandophones, passons maintenant à l'analyse des deux journaux francophones. L'analyse de ces journaux se déroule avec la même structure que l'analyse des journaux néerlandais. Nous regardons d'abord le journal *Le Monde* et après nous passons au *Figaro*.

4.4 Le Monde

4.4.1 Analyse de titres

« Air France - KLM : la difficile naissance du leader européen ; Les deux compagnies ont annoncé, mardi 30 septembre, leur rapprochement au sein d'une nouvelle entité détenue à 81 % par des intérêts français. La part de l'État dans Air France descend à 44 %. D'après négociations ont abouti au maintien de KLM pendant trois ans sous contrôle néerlandais »

Ce titre attaque avec une figure de style (« la difficile naissance ») qui implique que les négociations pour le « rapprochement » ne se déroulaient pas sans incidents. Cette métaphore peut évoquer des doutes chez le lecteur. De plus, il semble que *Le Monde* s'exprime plutôt d'une manière neutre concernant la fusion, même si la part de l'État dans Air France a baissé à 44%. Concernant la compagnie néerlandaise, qui reste pendant une période de trois ans sous contrôle néerlandais, les Français n'en semblent être d'accord. Il s'agit un peu d'un sentiment de « nous-vous ».

« L'avenir de l'aéroport de Schiphol préoccupe les Néerlandais; La plate -forme, qui pourrait être introduite en Bourse, fait vivre environ 120 000 personnes »

Ce titre parle de l'avenir de Schiphol, le sujet des négociations pour les Néerlandais qui s'en font des soucis. Les Français semblent penser : « ces Néerlandais difficiles ... ». La plate-forme fait vivre plus de 100.000 personnes, ce qui implique que Schiphol joue un rôle très important dans la société et l'économie néerlandaises. Le ton du titre est un peu inquiétant.

« Air France - KLM : le leader européen de l'aérien est né »

Le Monde annonce la naissance du « leader européen de l'aérien ». De nouveau, la métaphore de la naissance est utilisée (ici sans le mot « difficile »). C'est un titre positif, euphorique et prometteur.

« Les points délicats du rapprochement ; Air France - KLM : la difficile naissance du leader européen »

Ce titre suscite la curiosité d'un lecteur en annonçant que *Le Monde* détient des informations délicates concernant la fusion. Encore une fois, *Le Monde* utilise la métaphore hésitante, un peu négative « la difficile naissance » en parlant du rapprochement de KLM et d'Air France.

En bref, avec ses titres, *Le Monde* veut évoquer du doute. Les journalistes utilisent la métaphore « d'une difficile naissance », même si dans cette naissance « le leader européen » voit le jour. Aucun titre ne s'exprime très positivement sur le fusionnement. Il semble que la fusion aille de pair avec des complications. En plus, les Néerlandais sont dépeints comme difficiles en se faisant des soucis de l'avenir de Schiphol. Le contrôle garanti pendant une période de trois ans, est vu par les Français comme si le gouvernement néerlandais voulait aussi avoir son mot à dire sur KLM.

4.4.2 Analyse linguistique du texte

Figures de style

Comme nous avons vu dans l'analyse des titres, *Le Monde* utilise fréquemment la construction « une difficile naissance » pour référer à la fusion de KLM et Air France. Cette métaphore peut évoquer des doutes chez le lecteur, car une difficile naissance ne se déroule pas sans complications. Le lecteur pourrait donc se demander si l'accord pourra vraiment réussir.

Comment *Le Monde* utilise-t-il le discours direct et indirect ?

Dans les quatre articles, huit personnes ont été citées ; la plupart des onze citations sont indirectes, surtout dans le deuxième article. Le discours indirect vient de personnes néerlandaises, et le discours direct ne reprend que les paroles de la direction d'Air France (Pierre-Henri Gourgeon et Jean-Cyril Spinetta). *Le Monde* ne cite alors pas souvent. Pourtant, les citations utilisées viennent du top d'Air France, ce qui ne représente pas toutes les opinions sur la fusion. En utilisant au total neuf mots cités par 100 mots, *Le Monde* soutient plutôt l'expression de ses propres mots.

Le ton

L'hésitation et l'incertitude ont le dessus dans les articles du *Monde*. Le quatrième article pose plusieurs questions et les réponses sont plutôt hésitantes que rassurantes. C'est seulement le premier article qui finit par une conclusion rassurante car la direction d'Air France rappelle la complémentarité entre les deux compagnies. Les autres articles ne donnent pas une conclusion concrète.

4.4.3 Analyse textuelle du contenu

Comment les Néerlandais/la compagnie KLM/l'aéroport Schiphol ont été représentés ?

Le Monde ne dit pas grand-chose sur le nouveau compagnon d'Air France. Les références faites incluent des stéréotypes : les Néerlandais sont « très vigilants » et les réticences affichées par le gouvernement néerlandais lors des négociations montrent les difficultés potentielles. Pourtant, KLM a été appelée « le homologue néerlandais » ce qui veut dire que KLM équivaut à Air France. Cela est remarquable car les intérêts français seront de 81% dans le nouveau groupe, ce qui implique qu'Air France dominera KLM. En plus, KLM c'est la « compagnie qui affiche un déficit de 416 millions d'euros » ; ce n'est pas très attrayant pour une future épouse. En parlant de KLM, *Le Monde* réfère plutôt au gouvernement néerlandais et pas à la direction de KLM.

Plusieurs alinéas ont été consacrés au débat sur l'avenir de Schiphol. Dans le deuxième article, il ne s'agit que du rôle de Schiphol dans la fusion. *Le Monde* parle plutôt positivement sur l'aéroport, ce que montre la métaphore suivante : « l'un des principaux poumons de l'économie

[néerlandaise] ». *Le Monde* explique bien l'importance de Schiphol pour les Pays-Bas comme quatrième aéroport européen en termes de passagers et de fret. Schiphol génère beaucoup d'emplois pour son arrière-pays. Mark van der Horst (premier adjoint au maire d'Amsterdam) et Benno Baksteen (pilote) expriment leurs soucis sur l'avenir de Schiphol. Selon Baksteen, Schiphol est vital pour l'accès au monde, il a peur qu'Air France déplace des connexions de Schiphol vers Paris. Leurs opinions évoquent de l'incertitude.

Comment les Français/la compagnie Air France ont été représentés ?

Le Monde semble content d'annoncer que les Français resteront « MAJORITAIRES dans la nouvelle entité d'un point de vue capitalistique » avec 81 % des intérêts dans le nouveau groupe Air France-KLM, même si KLM restera pendant trois ans sous le contrôle du gouvernement néerlandais.

Comment *Le Monde* parle-t-il de la fusion en général ?

Le Monde s'exprime plutôt d'une manière neutre sur le rapprochement avec des termes utilisés comme « une nouvelle entité », « le nouveau tandem », « une nouvelle collaboration », et un « mariage de deux drapeaux ». Il y a également des formulations négatives concernant la fusion : ce serait un « mariage de raison » qui a eu « un démarrage délicat » et une « difficile naissance ». La direction d'Air France s'exprime plutôt positivement et ils voient la fusion comme apportant « un potentiel de développement très important ». Selon eux, Air France-KLM, sera une organisation simple avec un holding et deux filiales.

En résumé, on peut dire que *Le Monde* s'exprime d'une manière neutre concernant le fusionnement en utilisant des expressions montrées ci-dessus. En ce qui concerne la représentation des deux compagnies, *Le Monde* ne se prononce pas vraiment sur les caractéristiques de ces deux cultures. Ce journal explique que les Français seront « majoritaires » dans le nouveau groupe avec 81 % des intérêts. Les Néerlandais, plutôt le gouvernement, sont plutôt dépeints comme vigilants et KLM est décrite comme une compagnie affichant un grand déficit. Ce n'est pas un fait très attrayant pour un nouveau compagnon.

Passons maintenant à notre deuxième journal français, *Le Figaro*.

4.5 Le Figaro

4.5.1 Analyse de titres

« Air France dans le club des géants du ciel; La compagnie française et le néerlandais KLM s'allient pour former le numéro un européen »

C'est un titre très positif avec un message rassurant : Air France s'alliera au club des géants du ciel : les plus grandes compagnies aériennes du monde. Selon *Le Figaro*, la raison pour le rapprochement d'Air France et KLM est de devenir « le numéro un » (le meilleur) de l'Europe. Dans ce titre il s'agit d'un sens de *masculinity* : une société poussée par la compétition.

« Le groupe sera coiffé par un holding, AF-KLM, de droit néerlandais, coté en Bourse; Air France-KLM : les détails de la fusion »

Un titre neutre qui résume les détails du nouveau groupe et qui évoque en même temps une certaine curiosité chez le lecteur : quels sont ces détails alors ?

« Coup d'envoi d'une nouvelle organisation du ciel européen; Les aéroports au cœur de l'alliance Air France-KLM »

Ce titre est rempli de métaphores, un « coup d'envoi » veut dire le démarrage d'une nouvelle compagnie. Ce n'est pas une compagnie normale, mais une compagnie « du ciel européen ». Il s'agit alors d'une compagnie aérienne opérée en Europe, mais de statut supérieur. En plus, ce titre explique que les aéroports se trouvent « au cœur de l'alliance ». D'une part les deux hubs sont favorables, mais d'autre part ils pourraient former des obstacles dans la fusion. La réalisation d'un double hub serait un obstacle possible pour l'intégration d'Air France-KLM. Les aéroports sont d'abord des atouts pour le nouveau groupe, mais pourraient également gêner les négociations.

« Air France : l'euro-accélérateur »

Le Figaro utilise ici une métaphore « l'euro-accélérateur », ce qui veut dire qu'Air France accélère l'euro en gagnant beaucoup d'argent. Le rapprochement semble alors un bon changement pour les finances de la compagnie française.

En bref, les titres du *Figaro* sont plutôt positifs concernant la position d'Air France : Air France s'alliera au club géant du ciel, dans « une nouvelle organisation du ciel européen ». Cette fusion sera bien pour ces finances.

Regardons maintenant plus profondément le contenu des articles du *Figaro*.

4.5.2 Analyse linguistique du texte

Figures de style

Le Figaro caractérise la fusion d’Air France et KLM comme une « naissance », comme nous avons également vu pour *Le Monde* ci-dessus. Un autre terme utilisé pour la fusion est « mariage », ce qui indique que les deux compagnies travailleront ensemble comme un couple. En outre, ce journal n’utilise pas beaucoup de figures de style pour décrire ni la fusion, ni KLM ou Air France.

Comment *Le Figaro* utilise-t-il le discours direct et indirect ?

Il est remarquable que *Le Figaro* n’utilise presque aucune citation dans ses articles (2 mots cités par 100 mots), ce qui veut dire que les journalistes soutiennent leurs paroles eux-mêmes. Les seules citations viennent de Jean-Cyril Spinetta, le président directeur d’Air France, et d’un spécialiste de transport, qui parlent d’une façon rassurante sur le rôle de Schiphol dans le rapprochement (Si les deux hubs fonctionnent bien, la complémentarité entre les deux compagnies sera maximisée).

Le ton

Le ton du *Figaro* est plutôt neutre. Le premier article par exemple (« Air France dans le club des géants du ciel ») veut évoquer surtout un sens rassurant. Le troisième article parle d’une façon inquiétante des deux hubs d’Air France-KLM, qui peuvent devenir le premier obstacle dans le fusionnement. C’est le quatrième article qui montre bien l’inquiétude chez l’auteur. C’est un contraste avec les autres journaux que *Le Figaro* explique tous les chiffres sur la fusion ; c’est plutôt le côté *business* rendu accessible au public.

4.5.3 Analyse textuelle du contenu

Comment les Néerlandais/la compagnie KLM/l’aéroport Schiphol ont été représentés ?

Le Figaro décrit la compagnie KLM d’un côté comme « lourdement endettée » se trouvant dans une « situation financière fragile ». Ces caractérisations ne sont pas très positives. *Le Figaro* se demande également si la fusion sera bénéfique pour Air France. Cependant, KLM possède plusieurs atouts selon *Le Figaro*, comme son alliance avec Northwest et l’aéroport Schiphol comme deuxième plateforme. Ce hub de KLM forme d’après *Le Figaro* un atout majeur comme neuvième aéroport mondial. *Le Figaro* parle voire d’un « troisième aéroport français », ce qui implique que les hubs d’Air France-KLM deviendraient tous la propriété de l’entreprise française.

Comment les Français/la compagnie Air France ont été représentés ?

Les Français travaillant chez Air-France sont décrits comme « les homologues français » des employés de KLM. *Le Figaro* s’exprime plutôt d’une manière neutre, mais comme nous l’avons expliqué ci-dessus, ce sont les Français qui régneront sur le Néerlandais.

Comment *Le Figaro* parle-t-il de la fusion en général ?

Ce journal montre bien tous les chiffres concernant le fusionnement : le holding Air France-KLM sera contrôlé à 80 % par des intérêts français, ce groupe contrôle à son tour à 100 % Air France et à 49 % KLM (le reste étant entre les mains de l'Etat néerlandais). Même s'il semble que les Néerlandais aient encore leur mot à dire, l'objectif du chemin de rapprochement est que « AF-KLM [...] détiendra 100 % de la société aérienne néerlandaise », autant dire qu'Air France finira par prendre le contrôle de KLM.

Le Figaro parle de la fusion en termes d'un mariage, un mariage transfrontière, unique dans son genre. C'est notamment la première fusion européenne entre deux nationalités différentes. Cependant, ce journal a confiance que chaque compagnie ne conserve pas que sa marque, mais aussi sa nationalité, ses droits de trafic et son organisation. C'est le nouvel holding qui, selon *Le Figaro* « détiendra des participations dans les deux compagnies aériennes, Air France et KLM, qui conserveront toute leur autonomie opérationnelle ». Est-ce vraiment faisable ?, pourrait-on se demander. *Le Figaro* ne traite pas les différences culturelles entre les deux compagnies, mais parle plutôt d'une façon rassurante.

Ensuite, les autres références à la fusion sont plutôt positives et très « masculines » (en termes de Hofstede) : la formation du « numéro un européen », « le premier groupe aérien mondial en termes de chiffre d'affaires » et « au quatrième en trafic voyageurs ». Il semble que *Le Figaro* veuille évoquer un sens de suprématie par ces descriptions. Par contre, le quatrième article (« Air France : l'euro-accélérateur ») parle d'une manière incertaine du « rapprochement », car le nouveau groupe « a encore bien du chemin à parcourir » pour sa mise en œuvre effective. Il existe plusieurs difficultés et risques d'échec selon l'auteur. En plus, le mot « rapprochement » a plutôt un sens de vouloir se réunir au lieu de vouloir s'allier. Dans cet article, *Le Figaro* veut montrer également l'impact du rapprochement au débat sur la concentration du ciel européen. Ces alinéas sont rassurants pour le lecteur et placent la fusion dans une perspective plus vaste. L'information donnée n'est pourtant pas très intéressante pour ce mémoire où le côté culturel est le sujet central. *Le Figaro* croit en l'importance européenne de ce rapprochement, mais ce journal ne parle pas des compagnies participantes.

En bref, *Le Figaro* parle surtout en termes très neutres de la fusion. Ils mentionnent souvent les détails de l'entreprise et ne traitent pas vraiment des différences culturelles. Cependant, ils expriment leur opinion sur la compagnie néerlandaise KLM qui évoque de l'incertitude et une estimation négative chez le lecteur. *Le Figaro* caractérise la fusion d'une façon très positive et plutôt masculine, comme « la formation du numéro un européen » et « le premier groupe aérien mondial en termes de chiffre d'affaires ».

4.6 Bilan culturel des journaux francophones

Au niveau culturel, les deux journaux francophones nous n'ont pas dit grand-chose sur les *deux* pays différents. C'est surtout sur la culture des Français que ces journaux ne s'attardent pas. Pourtant, les journalistes français laissent entendre qu'Air France sera le parti majoritaire dans la fusion. Ce qui souligne le sens de masculinité. En ce qui concerne les Néerlandais, les termes « réticences » et « très vigilants » réfèrent à la dimension *uncertainty avoidance* de Hofstede. Les journaux se rendent également compte de la situation financière fragile de la compagnie néerlandaise : KLM est alors représentée comme le parti minoritaire. Concernant la fusion en général, les journalistes du *Monde* et du *Figaro* utilisent plusieurs termes de masculinité comme « la création du premier groupe mondial de transport aérien » et « la formation du numéro un européen ».

Après avoir vu l'analyse des journaux néerlandais et français, passons maintenant au dernier chapitre de ce mémoire où nous répondons aux questions de recherche.

5. Discussion et conclusion

Dans ce chapitre, nous proposons une réponse à la question principale. Dans la discussion, nous interprétons nos résultats et nous donnons des recommandations pour des nouvelles recherches.

5.1 Réponses aux questions de recherche

Dans ce mémoire nous avons étudié la représentation des deux groupes collaborant dans la compagnie Air France-KLM dans les médias français et néerlandais. Nous avons analysé des articles de quatre journaux francophones et néerlandophones comme source, à savoir *Le Monde*, *Le Figaro*, *De Telegraaf* et *de Volkskrant*. Les articles ont été examinés au niveau linguistique et au niveau textuel (du contenu). Dans la première dimension, nous avons étudié l'usage de figures de style, le discours direct et indirect et le ton de l'article en question. Au niveau du contenu, nous avons examiné la représentation de KLM/des Néerlandais, d'Air France/des Français et de la fusion en général. Nous avons gardé à l'esprit les concepts de la méthodologie : le discours des medias, le *framing* et les six dimensions culturelles de Hofstede. Répondons maintenant aux sous-questions qui ont été introduites dans le cadre théorique (chapitre 2).

5.1.1 Réponses aux sous-questions

Comment les Français/la compagnie Air France sont-ils représentés ?

Premièrement, qu'est-ce que les différents journaux ont écrit sur la compagnie Air France ou les Français en général ? Les Français semblent être très masculins : ils sont actionnaires majoritaires, selon les journaux francophones tandis que les journaux néerlandophones insistent sur l'éducation supérieure des managers français. Les Français priorisent l'importance de leur propre groupe (haute score d'*individualism*) et en même temps ils préfèrent la hiérarchie dans une organisation. Un chef français est un homme de statut, expliquent les journaux néerlandophones. La distance de pouvoir (*power distance*) est alors très grande entre la direction et les employés. Dernièrement les Néerlandais caractérisent les Français comme toujours bien préparés et ils règlent tout par écrit (qui implique un haute score d'*uncertainty avoidance*).

Comment les Néerlandais/la compagnie KLM sont-ils représentés ?

Deuxièmement, comment les Néerlandais sont-ils représentés dans les médias ? Les Néerlandais sont flexibles et s'adaptent facilement (« flexibel » et « kunnen in iedere willekeurige omgeving werken »), ce qui indique un score élevé pour la dimension *long term orientation*. Les journaux néerlandais décrivent les Néerlandais comme ceux qui se sont rendu compte d'intérêt public. Les paroles de journaux néerlandophones montrent beaucoup de nostalgie envers KLM : c'est une propriété nationale ayant un esprit commerçant. Les journaux néerlandophones caractérisent KLM avec l'image d'un beau cygne, qui a été gobé par un coq (Air France). Au niveau de distance de pouvoir, il

ne s'agit pas d'une grande hiérarchie dans la culture d'entreprise néerlandaise, car les Néerlandais travaillent avec une hiérarchie assez plate. Les journaux francophones ont décrit KLM comme une compagnie qui se trouve dans une situation financière fragile en affichant un grand déficit. En plus ils trouvent les Néerlandais très vigilants et réservés, ce qui peut indiquer un score élevé sur la dimension *uncertainty avoidance*.

Pour ce qui est de l'usage du discours direct et indirect dans les articles consultés, la figure 4 nous montre le nombre de citations directes et de mots cités par journal. Les journaux néerlandophones utilisent beaucoup plus de citations dans leurs articles que les journaux français. Les citations forment alors souvent la base d'un article dans *de Volkskrant* ou *De Telegraaf*. Leur point de vue est toujours expliqué par une opinion de quelqu'un d'autre. Les deux journaux interviewent surtout des gens néerlandophones (comme le personnel de KLM), pourtant *de Volkskrant* donne également la parole à la direction d'Air France. Les deux journaux français n'utilisent pas souvent des citations pour préciser leurs paroles. *Le Monde* ne cite que la direction française directement, mais ajoute aussi indirectement l'opinion de quelques personnes néerlandaises. En n'utilisant que deux citations, *Le Figaro* soutient lui-même ses paroles. La figure 4 nous montre bien ces différences entre les journaux.

<i>De Volkskrant</i>	45 citations	1.263 mots	43 mots par 100 mots
<i>De Telegraaf</i>	21 citations	408 mots	21 mots par 100 mots
<i>Le Monde</i>	11 citations	200 mots	9 mots par 100 mots
<i>Le Figaro</i>	2 citations	41 mots	2 mots par 100 mots

Figure 4. Le nombre de citations directs et de mots cités dans les journaux différents.

Comment la fusion a-t-elle été accueillie dans les deux pays ?

Dernièrement, nous avons fait une analyse de la façon dont la fusion a été accueillie en France et aux Pays-Bas. Les journaux néerlandophones s'expriment d'une façon hésitante concernant la fusion. Leur inquiétude est bien montrée avec la figure de style du beau cygne KLM qui a été gobé par le coq Air France. Les articles évoquent des sentiments de nostalgie car la fusion indique la fin de KLM. Les journalistes néerlandais se font du souci pour la position de Schiphol étant en danger et les différences parmi les cultures d'entreprise. Les journaux francophones décrivent la fusion comme un mariage ; transfrontière, de raison, de deux drapeaux. La fusion a été accueillie d'une façon rassurante par ces journaux : ils ne se font pas de soucis sur les différences culturelles et croient que chaque marque reste plutôt indépendante. La fusion signifie en effet un sens de suprématie car la nouvelle entité sera la plus grande de l'Europe.

5.1.2 Réponse à la question principale

Maintenant que les sous-questions ont obtenues une réponse, passons à notre question principale qui était : *Comment est-ce que le fusionnement d’Air France et de KLM en 2003 est représenté par la presse écrite en France et aux Pays-Bas ?*

Aux Pays-Bas

Les titres, qui forment la première orientation du lecteur, ont évoqué chez celui-ci plutôt de l’inquiétude et un sens de mélancolie sur la fusion. Les deux journaux néerlandophones ont une profonde estime pour la compagnie KLM, qu’ils décrivent comme un cygne beau et digne. Ce cygne a été gobé par « le coq », la métaphore pour la compagnie Air France qui a été dépeinte selon des stéréotypes plutôt négatifs. Les Français ont été décrits comme des personnes diplomatiques et technocratiques et qui sont sensibles au pouvoir et au statut. Ils forment même une menace pour l’identité de KLM. Nous tirons la conclusion que c’est le doute sur la fusion qui règne aux Pays-Bas : les différences culturelles ne sont-elles pas trop grandes ? ; Est-ce que la position de Schiphol est en danger ?

En France

Les titres francophones, d’abord, annoncent la fusion d’un côté positif (*Le Figaro*), mais de l’autre, il semble que la fusion aille de pair avec des complications. La presse écrite française décrit KLM comme une compagnie qui se trouve dans une situation financière fragile. En plus les Néerlandais ont été dépeints comme très vigilants et réservés. En France, on est content que la nouvelle compagnie, dont Air France sera partie, soit la plus grande compagnie aérienne européenne. Nous pouvons conclure que les Français se rendent compte des obstacles potentiels mais ils regardent la fusion avec confiance.

5.2 Discussion et conclusion

Un résultat remarquable est le fait que les journaux néerlandophones soulignent plusieurs éléments culturels et les voient comme une pierre d’achoppement. Les journaux francophones par contre s’entendent aux faits ; le fait qu’Air France-KLM sera la plus grande compagnie de l’Europe semble plus intéressante pour eux que les différences culturelles. La littérature confirme ces résultats : les Français sont, selon Hofstede plus masculins que les Néerlandais, et ils ont alors pour but d’être le meilleur. La littérature a même montré que les Français préfèrent éviter l’incertitude, *de Volkskrant* a décrit en effet que les Français sont toujours bien préparés. Selon Hofstede, les deux cultures différentes seraient très individualistes, mais nos résultats ont montré que ce qui compte le plus aux

Pays-Bas, c'est l'intérêt commun. Il y a donc une nette différence entre ces deux pays : l'un étant plus individualiste que l'autre. Ensuite ce que nous avons certainement noté, est la grande différence de distance de pouvoir entre les deux cultures. Cela correspond tout à fait à la littérature.

La littérature nous a montré que les médias font usage du *framing*, si bien qu'ils peuvent guider leurs lecteurs dans une direction voulue. Par la métaphore utilisée par *de Volkskrant* et *De Telegraaf* (le cygne qui a été gobé par le coq) les lecteurs se forment immédiatement une image de la fusion, guidée par le ton de la métaphore, que KLM est la partie minoritaire. En plus, les journaux néerlandais écrivent sous un angle culturel, le lecteur croit ainsi que la différence culturelle est un élément important. L'usage de plusieurs citations confirme cette idée. Cette observation est liée à *discourse practice* (Fairclough) : la manière dont un texte est consommé par le public et la responsabilité d'auteur.

Cette étude a donc bien pu montrer de quelle manière les deux pays, les deux cultures, les deux entreprises et la fusion sont décrits dans les deux pays. Bien évidemment, cette étude connaît un certain nombre de limitations. Le lecteur doit se rendre compte du fait que cette étude a été basée sur 16 articles de journal. Même si ces journaux peuvent constituer un reflet de la société, les deux journaux néerlandophones et deux journaux francophones ne représentent pas complètement la culture de leur pays et ne sont donc pas représentatif à 100% de l'opinion des « Néerlandais » ou des « Français ». Comme nous l'avons déjà indiqué dans l'introduction, la fusion est aujourd'hui (début 2017) de nouveau d'actualité. Faute de temps, nous n'avons pas analysé des articles écrits dans cette période.

Pour des recherches futures, nous proposons alors de pousser plus loin nos études. La comparaison entre les données des articles de 2003 et les informations d'aujourd'hui forme une piste intéressante. De futures recherches peuvent déterminer le rapport entre ces deux périodes. La méthodologie de ce mémoire pourra être appliquée comme un point de départ pour des nouvelles recherches sur une autre compagnie biculturelle. Une étude plus approfondie pourrait confirmer le lien entre l'opinion du public (les lecteurs) et le message des articles. Par des questionnaires (sur la représentation d'Air France-KLM etc.) distribués parmi des lecteurs français et néerlandais, on pourra découvrir si ces lecteurs sont effectivement influencés par le ton des articles.

Notre recherche nous a permis de montrer où la catégorisation pourrait encore être nuancée et nous espérons en tout cas que notre travail contribuera à ce domaine de recherches interculturelles, qui restera sans doute très vivante dans ce monde globalisé plein de fusions.

6. Bibliographie

- Air France. (s. d.). *La compagnie*. Consulté le 13 décembre 2017, de <http://corporate.airfrance.com/fr/la-compagnie>
- Air France-KLM. (s. d.). *Histoire. Deux compagnies pionnières nées un 7 octobre*. Consulté le 13 décembre 2017, de <http://www.airfranceklm.com/fr/groupe/histoire#tab7>
- Ayoub, M.T., Awan, A.G. & Abbas, G. (2016). Textual analysis of print media text discourse. *New Media and Mass Communication*, 50, 15-20.
- Coleman, R. & Banning, S. (2006). Network TV news' affective framing of the presidential candidates: evidence for a second-level agenda-setting effect through visual framing. *J&MC Quarterly*, 83(2), 313-328.
- De Grandi, M. (2003, 2 octobre). AF-KLM : les Néerlandais sans illusion. *Les Echos*. Consulté le 13 décembre 2017, de <http://academic.lexisnexis.eu/??lni=4CKN-JHN0-TWK5-N29S&csi=233065&oc=00240&perma=true>
- Des réactions plutôt favorables. (2003, 2 octobre). *Le Monde*. Consulté le 13 décembre 2017, de <http://academic.lexisnexis.eu/??lni=4DJ2-K230-TWK5-82MD&csi=299258&oc=00240&perma=true>
- Fairclough, N. (s. d.) Critical discourse analysis. Consulté le 1^{er} décembre 2017, de http://semiotics.nured.uowm.gr/pdfs/THEORY_FAIRCLOUGH.pdf
- Fairclough, N. (1992). *Discourse and social change*. Cambridge: Polity press
- Fairclough, N. (1995). *Media discourse*. London: Edward Arnold.
- Fusie baart zorgen op Schiphol; Toekomst luchthaven laatste belangrijke hobbel bij afronding onderhandelingen KLM en Air France. (2003, 27 septembre). *Brabants Dagblad*. Consulté le 13 décembre 2017, de <http://academic.lexisnexis.eu/??lni=49N2-CXB0-01R6-Y1D4&csi=149022&oc=00240&perma=true>
- Gagestein, S. (2010, 3 novembre). Wat is framing?. Consulté le 9 décembre 2017, de <http://taalstrategie.nl/wat-is-framing/>
- Gagestein, S. (2014, 7 juillet). Framing van daders & slachtoffers in het nieuws. Consulté le 28 janvier 2018, de <http://taalstrategie.nl/framing-van-daders-slachtoffers-het-nieuws/>

- Gagestein, S. (2015, 2 février). Frames beter zien en horen. Consulté le 9 décembre, de <http://taalstrategie.nl/frames-beter-zien-en-horen/>
- Gough, B. (2007). 'Real men don't diet': An analysis of contemporary newspaper representations of men, food and health. *Social Science & Medicine*, 64, 326-337.
- Gudmundsson, S.V. (2014). Mergers vs. alliances: the Air France-KLM story. Toulouse Business School
Consulté de <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2142915>
- Hofstede Insights. Compare countries. Consulté le 13 décembre 2017, de <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
- Intégrer Sciences Po (2016, 17 mars). Orientations politiques de la presse étrangère et française.
Consulté de <http://www.integrersciencespo.fr/index.php?article15/orientations-politiques-de-la-presse-etrangere-et-francaise>
- Jørgensen, M. et Phillips, L. (2002). Discourse analysis as theory and method. London: Sage Publications.
- Krabbendam, E. (2017, 20 mars). Overtuigen met Framing. Consulté le 24 janvier 2018, de <https://studentmind.nl/overtuigen-met-framing>
- Lodge, A. (1997). *Exploring the French Language*. Londres : Arnold.
- Logger, B. & De Vries, B. (2009). Hoe gekleurd zijn Nederlandse dagbladen ? : zo links zijn de kranten niet. Consulté de <http://politicalmashup.nl/new/uploads/2008/09/dag.pdf>
- Mebius, D. (2017, 25 juillet). De Frans-Nederlandse liefde is bekoeld, *de Volkskrant*. Consulté le 13 décembre 2017, de <http://academic.lexisnexis.eu/??lni=5P3B-XTH1-JC8X-6389&csi=259070&oc=00240&perma=true>
- Musée Air France. (s. d.). *L'histoire d'Air France*. Consulté le 1^{er} décembre 2017, de <http://www.museeairfrance.org/fr/l-histoire-d-air-france>
- Obbema, F. & Van Teeffelen, G. (2003, 1 octobre). 'KLM' er moet wennen aan enorme machtsafstand' ; Gezagsgetrouwe, diplomatieke, technocratische en statusgevoelige Fransen vormen bedreiging voor identiteit KLM 'Dat KLM z'n identiteit zal bewaren is gelul' 'Als Franse baas iets besluit, gaat iedereen rennen'. *de Volkskrant*. Consulté le 13 décembre 2017, de <http://academic.lexisnexis.eu/??lni=4CF5-91T0-0150-V3FJ&csi=259070&oc=00240&perma=true>

Teo, P. (2000). Racism in the news: a Critical Discourse Analysis of news reporting in two Australian newspapers. *Discourse & Society*, 11(2), 7-49.

Van Dijk, T.A. (2015). Critical Discourse Analysis. Consulté le 13 décembre, de <http://www.discourses.org/OldArticles/Critical%20Discourse%20Analysis.pdf>

Van Gelder, H. (2003, 1 octobre). Historisch besluit, met 5 jaar garantie ; Economen reageren nuchter op overname KLM door luchtvaartmaatschappij Air France. *de Volkskrant*. Consulté le 13 décembre 2017, de [http://academic.lexisnexis.eu/??lni=4CF5-9150-0150-V3CK&csi=259070&oc=00240&perma=true](http://academic.lexisnexis.eu/??lni=4CF5-91S0-0150-V3CK&csi=259070&oc=00240&perma=true)

Van Lotringen, C. (2003, 1 octobre). Overname KLM. *Het Financieele Dagblad*. Consulté le 13 décembre 2017, de <http://academic.lexisnexis.eu/??lni=4BP1-NV80-00MN-12J8&csi=208267&oc=00240&perma=true>

Articles de journal consultés pour l'analyse

De Telegraaf

Burlage, A. (2003, 30 septembre). Vrij baan voor akkoord fusie KLM en Air France. *De Telegraaf*. Consulté de <http://academic.lexisnexis.eu/?lni=49NM-41R0-00J5-K3XH&csi=168873&oc=00240&perma=true>.

Burlage, A. (2003, 1 octobre). Air France slokt KLM op : weemoed bij overname. Consulté de <http://academic.lexisnexis.eu/?lni=49PT-W480-00J5-K49T&csi=168873&oc=00240&perma=true>

Olmer, B. (2003, 1 octobre). Eind aan het blauwe gevoel...: KLM'ers nuchter en bitter over fusie met Air France. *De Telegraaf*. Consulté de <http://academic.lexisnexis.eu/?lni=49PT-W480-00J5-K4B1&csi=168873&oc=00240&perma=true>

Reekers, A. (2003, 1 octobre). Garantie. Consulté de <http://academic.lexisnexis.eu/?lni=49PT-W470-00J5-K487&csi=168873&oc=00240&perma=true>

De Volkskrant

Obbema, F. & Van Teeffelen, G. (2003, 1 octobre). 'KLM'er moet wennen aan enorme machtsafstand' ; Gezagsgetrouwe, diplomatieke, technocratische en statusgevoelige Fransen vormen bedreiging voor identiteit KLM 'Dat KLM z'n identiteit zal bewaren is gelul' 'Als Franse baas iets besluit, gaat iedereen rennen'. *de Volkskrant*, p. 17. Consulté de

<http://academic.lexisnexis.eu/??lni=4CF5-91T0-0150-V3FJ&csi=259070&oc=00240&perma=true>

Van Gelder, H. (2003, 30 septembre). Blauwe zwaan opgeslokt door het Franse haantje ; Vandaag maken KLM en Air France hun voorgenomen alliantie bekend | Amstelveense top van KLM komt straks uit Parijs. *de Volkskrant*, p.15. Consulté de <http://academic.lexisnexis.eu/??lni=4CF5-91R0-0150-V39R&csi=259070&oc=00240&perma=true>

Van Gelder, H. (2003a, 1 octobre). Europa's grootste vliegmaatschappij is een feit ; De combinatie Air France/KLM blijft nog zeker acht jaar vanaf Schiphol vliegen. Beide partijen hopen op snelle aansluiting Alitalia. *de Volkskrant*, p. 17. Consulté de <http://academic.lexisnexis.eu/?lni=4CF5-91T0-0150-V3FK&csi=259070&oc=00240&perma=true>

Van Gelder, H. (2003b, 1 octobre). Historisch besluit, met 5 jaar garantie ; Economen reageren nuchter op overname KLM door luchtvaartmaatschappij Air France. *de Volkskrant*, p. 1. Consulté de <http://academic.lexisnexis.eu/?lni=4CF5-91S0-0150-V3CK&csi=259070&oc=00240&perma=true>

Le Figaro

Air France dans le club des géants du ciel; La compagnie française et le néerlandais KLM s'allient pour former le numéro un européen. (2003, 1 octobre). *Le Figaro*, p. 1. Consulté de <http://academic.lexisnexis.eu/?lni=4CXK-V1W0-TWK5-W1TB&csi=248099&oc=00240&perma=true>

Denuit, D. & Guillermand, V. (2003, 30 septembre). Le groupe sera coiffé par un holding, AF-KLM, de droit néerlandais, coté en Bourse; Air France-KLM : les détails de la fusion. *Le Figaro*. Consulté de <http://academic.lexisnexis.eu/?lni=4C5V-CPP0-TWK5-W2BY&csi=248099&oc=00240&perma=true>

Reclus, P. (2003, 30 septembre). Air France : l'euro-accélérateur. *Le Figaro*, p. 12. Consulté de <http://academic.lexisnexis.eu/?lni=4CXK-V1W0-TWK5-W1SN&csi=248099&oc=00240&perma=true>

Vigoureux, T., Guillermand, V. & Dugua, P. (2003, 30 septembre). Coup d'envoi d'une nouvelle organisation du ciel européen; Les aéroports au cœur de l'alliance Air France-KLM. *Le Figaro*. Consulté de <http://academic.lexisnexis.eu/?lni=4C5V-CR60-TWK5-W2GM&csi=248099&oc=00240&perma=true>

Le Monde

Bostnavaron, F. (2003a, 1 octobre). Air France - KLM : la difficile naissance du leader européen ; Les deux compagnies ont annoncé, mardi 30 septembre, leur rapprochement au sein d'une nouvelle entité détenue à 81 % par des intérêts français. La part de l'État dans Air France descend à 44 %. D'après négociations ont abouti au maintien de KLM pendant trois ans sous contrôle néerlandais. *Le Monde*. Consulté de <http://academic.lexisnexis.eu/?Ini=4CKN-GD70-TWK5-820T&csi=299258&oc=00240&perma=true>

Bostnavaron, F. (2003b, 1 octobre). Les points délicats du rapprochement ; Air France - KLM : la difficile naissance du leader européen. *Le Monde*. Consulté de <http://academic.lexisnexis.eu/?Ini=4CKN-GD70-TWK5-820V&csi=299258&oc=00240&perma=true>

Plantu. (2003, 1 octobre). Air France - KLM : le leader européen de l'aérien est né. *Le Monde*. Consulté de <http://academic.lexisnexis.eu/?Ini=4CKN-GD70-TWK5-824B&csi=299258&oc=00240&perma=true>.

Ricard, P. (2003, 1 octobre). L'avenir de l'aéroport de Schiphol préoccupe les Néerlandais; La plate - forme, qui pourrait être introduite en Bourse, fait vivre environ 120 000 personnes. *Le Monde*. Consulté de <http://academic.lexisnexis.eu/?Ini=49NG-4SM0-009J-R2VP&csi=299258&oc=00240&perma=true>

7. Appendice

7.1 Les articles consultés

L'aperçu suivant donne par journal les titres des articles sélectionnés.

***De Volkskrant* – 2.917 mots (3.022 inclus les titres)**

- Blauwe zwaan opgeslokt door het Franse haantje ; Vandaag maken KLM en Air France hun voorgenomen alliantie bekend | Amstelveense top van KLM komt straks uit Parijs
- 'KLM'er moet wennen aan enorme machtsafstand' ; Gezagsgetrouwe, diplomatieke, technocratische en statusgevoelige Fransen vormen bedreiging voor identiteit KLM | 'Dat KLM z'n identiteit zal bewaren is gelul' 'Als Franse baas iets besluit, gaat iedereen rennen'
- Europa's grootste vliegmaatschappij is een feit ; De combinatie Air France/KLM blijft nog zeker acht jaar vanaf Schiphol vliegen. Beide partijen hopen op snelle aansluiting Alitalia
- Historisch besluit, met 5 jaar garantie ; Economen reageren nuchter op overname KLM door luchtvaartmaatschappij Air France

***De Telegraaf* – 1.946 mots (1.978 inclus les titres)**

- Air France slokt KLM op ; WEEMOED BIJ OVERNAME
- EIND AAN HET BLAUWE GEVOEL...; KLM'ers nuchter en bitter over fusie met Air France
- Garantie
- Vrij baan voor akkoord fusie KLM en Air France

***Le Monde* – 2.225 mots (2.337 mots inclus les titres)**

- Air France - KLM : la difficile naissance du leader européen ; Les deux compagnies ont annoncé, mardi 30 septembre, leur rapprochement au sein d'une nouvelle entité détenue à 81 % par des intérêts français. La part de l'État dans Air France descend à 44 %. D'après négociations ont abouti au maintien de KLM pendant trois ans sous contrôle néerlandais
- L'avenir de l'aéroport de Schiphol préoccupe les Néerlandais; La plate -forme, qui pourrait être introduite en Bourse, fait vivre environ 120 000 personnes
- Air France - KLM : le leader européen de l'aérien est né
- Les points délicats du rapprochement ; Air France - KLM : la difficile naissance du leader européen

***Le Figaro* – 2.173 mots (2.254 inclus les titres)**

- Air France dans le club des géants du ciel; La compagnie française et le néerlandais KLM s'allient pour former le numéro un européen
- Le groupe sera coiffé par un holding, AF-KLM, de droit néerlandais, coté en Bourse; Air France-KLM : les détails de la fusion
- Coup d'envoi d'une nouvelle organisation du ciel européen; Les aéroports au coeur de l'alliance Air France-KLM
- Air France : l'euro-accélérateur

7.2 Texte intégral des articles consultés

7.2.1 de Volkskrant

Blauwe zwaan opgeslokt door het Franse haantje ; Vandaag maken KLM en Air France hun voorgenomen alliantie bekend | Amstelveense top van KLM komt straks uit Parijs

KLM wordt opgegeten door Air France. Waarom loopt KLM topman Van Wijk zo hard van stapel, terwijl er nog zoveel onzeker is? Psychologie', zegt hoogleraar economie Schenk.

KLM, de oudste actieve luchtvaartmaatschappij ter wereld, (1919-2003) is niet meer. Blauw zullen vliegtuigen en uniformen nog wel even kleuren. De leiding van het bedrijf komt echter binnenkort niet meer uit Amstelveen, maar uit Parijs. De zwaan is opgeslokt door het Franse haantje.

KLM en Air France gaan op in een nieuwe holding, die gedomineerd zal worden door de Fransen. De verwachting is dat KLM 15 tot 20 procent van de aandelen krijgt. Onder die houdstermaatschappij zullen KLM en Air France wel als merken blijven bestaan.

Hans Schenk, hoogleraar economische wetenschappen van de Universiteit van Utrecht, begrijpt de dadendrang van KLM-voorman Leo van Wijk niet. Geen enkele luchtvaartmaatschappij ter wereld geeft zijn zelfstandigheid op en fuseert met een andere. Waarom zou je een voortrekkersrol willen spelen, terwijl er nog zoveel punten : hoe zit het met de staatsdeelname in Air France?, wat is de positie van de Amerikaanse partners van KLM en Air France en wat blijft er over van Schiphol? onduidelijk zijn?'

Schenk is niet de enige criticaster. Hoogleraar en voormalig hoofd buitenlandse betrekkingen van KLM, Henri Wassenbergh, is fervent tegenstander van het opgeven van zelfstandigheid. Wassenbergh ziet meer in een losse samenwerking met een wereldwijde alliantie.

Schenk onderzocht de afgelopen decennia tientallen fusies. Ongeveer 80 procent daarvan mislukten', vertelt hij. Dat KLM bij de 20 procent geslaagden hoort, acht ik klein.'

De voornaamste oorzaak van het falen van fusies is dat het economisch fundament ervoor ontbreekt. En dat geldt ook voor het samengaan van KLM en Air France', zegt Schenk.

De reden waarom KLM's topman Van Wijk de fusie, ondanks eerder mislukkingen met British Airways en Alitalia, dan toch doorzet, heeft volgens de hoogleraar meer te maken met psychologie dan met economie. Natuurlijk zijn de topmannen op de hoogte van de grote kans van het mislukken van fusies, toch blijven de Diks (ex-KPN) en Van der Wielens (ex-Numico) dat doen. Want iedereen doet het immers.'

Schenk heeft er een mooie verklaring voor: de minimax-spijttheorie. Toplieden van bedrijven streven naar de minste spijt. Is er een golf van fusies en overnames aan de gang, dan is het makkelijker om wel mee te doen dan om het te laten. Mislukt namelijk een fusie, dan kun je dat altijd nog wijten aan de slechte economie of aan andere onvoorziene omstandigheden. Maar doe je niet mee en mis je daardoor een enorme kans, dan krijg je een lawine van protest over je heen. In beide gevallen spijt het je, maar de spijt in het eerste geval is een stuk kleiner dan in het tweede.'

Van Wijk ziet echter geen andere mogelijkheid dan een fusie. In zakenblad Zakenreis zegt hij deze week: 'Onder de huidige omstandigheden heeft een luchtvaartbedrijf zonder achterland van betekenis geen kans.'

De KLM-topman is niet bang dat Schiphol zijn huidige positie verliest. Van Wijk gokt op groei, zowel op Charles de Gaulle als op Schiphol. Volgens ingewijden zijn de garanties rond Schiphol echter erg mager. Verbindingen mogen dan gegarandeerd worden, frequenties niet, en zeker niet de omvang van de vliegtuigen waarmee de verbindingen worden onderhouden. Uiteindelijk beslist niet de alliantie over de mainportfunctie van Schiphol, maar de passagiers. En er moeten er altijd nog meer in Parijs zijn dan in Amsterdam. Het gevaar is groot dat veel van de passagiers die alleen maar op Schiphol overstappen (40 procent van het totaal) meer en meer voor Parijs zullen kiezen.

'KLM'er moet wennen aan enorme machtsafstand' ; Gezagsgetrouwe, diplomatieke, technocratische en statusgevoelige Fransen vormen bedreiging voor identiteit KLM I 'Dat KLM z'n identiteit zal bewaren is gelul' 'Als Franse baas iets besluit, gaat iedereen rennen'

Met de fusie tussen Air France en KLM komen de Franse en Nederlandse zakencultuur bijeen. Voor de hoofdrolspelers is dat geen probleem, maar kenners hebben hun twijfels.

'Ach, we zijn gewend om met buitenlanders om te gaan. Het is met Fransen niet anders dan met Engelsen of Italianen: we zien de cultuurverschillen als een uitdaging en verwachten er geen grote problemen van'.

Financieel directeur Rob Ruijter van KLM heeft er, na 21 maanden onderhandelen met de Air France-top - in het Engels -, nog alle vertrouwen in: Fransen vinden hiërarchie belangrijk en zijn diplomatiek ingesteld, is zijn ervaring. 'Tijdens de onderhandelingen zeiden ze vaker dan wij: 'Uw positie is me duidelijk, daar komen we op terug.' Als Nederlander denk je eerder een mandaat te hebben om een standpunt te kunnen innemen.'

Ook zijn Franse collega Pierre-Henri Gourgeon, chief operating officer van Air France, signaleert verschillen, waar hij evenmin grote waarde aan hecht. Nederlanders zijn volgens hem 'tres sympa' en openhartig: 'Wij Fransen hebben de neiging veel te praten, voordat we tot daden overgaan. En we willen graag veel schriftelijk vastleggen. De Nederlanders gaan liever meteen tot handelen over', meent hij. Maar die cultuurverschillen zullen volgens hem de ambitieuze synergieplannen van KLM en Air France niet in de weg staan. Op termijn moeten die 600 miljoen euro per jaar opleveren, onder meer door de verkooporganisaties en IT-afdelingen van beide bedrijven te laten samenwerken. Dat gaat gebeuren zonder de identiteit van KLM aan te tasten, luidt de belofte.

Michiel Buitelaar, tot begin dit jaar commercieel directeur van mobiele aanbieder Orange, een dochter van France Telecom, betwijfelt of dat mogelijk is. Vooropgesteld: Franse managers zijn doorgaans zeer kundig - 'Ze zijn wat technocratisch en het duurt even voordat ze hun plan presenteren, maar het resultaat is meestal heel degelijk.' Hij noemt het echter - excusez le mot - 'gelul' dat KLM zijn eigen identiteit kan bewaren nu Air France het uiteindelijk voor het zeggen krijgt. 'Bij Orange werden de belangrijke posities stap voor stap door Fransen ingenomen. In het eerste jaar mochten we zelf de budgetten nog vaststellen, daarna kwamen alle voorschriften uit Parijs.'

Waar de KLM'ers volgens hem vooral aan zullen moeten wennen, is 'de enorme machtsafstand'. In Frankrijk is de baas ook echt de baas. Het verschil blijkt uit de topstructuur van beide bedrijven. Bij Air France is topman Spinetta tevens voorzitter van de raad van commissarissen, terwijl zijn tegenvoeter Leo van Wijk in Floris Maljers, voorzitter van de raad van commissarissen, een toezichthouder heeft. Buitelaar: 'Als in Frankrijk de baas iets heeft besloten, gaat iedereen rennen.' Het management dat onder hem zit is bovenal statusgevoelig: 'Ik heb eens meegemaakt dat een gewone werknemer van ons rechtstreeks klaagde tegen een directielid, in het bijzijn van een hoge Fransman. Die ontplofte zowat.' Bovendien zijn Fransen politieker ingesteld dan Nederlanders: 'Er wordt flink geluncht met vriendjes. Banen worden niet altijd op basis van prestaties vergeven. Er zijn managers die onaantastbaar zijn, omdat ze een beschermengel hebben. En alle lijnen komen samen in Parijs, het centrum van het heelal.'

Hoge Franse managers hebben vaak een opleiding genoten aan een van de grandes ecoles, zoals de ENA of de Ecole Polytechnique - scholen die in aanzien en niveau ver boven de universiteiten staan. Buitelaar: 'Ik heb zelf de TU Delft gedaan. Toen ik aan mijn voormalige schoonfamilie vertelde dat dit een soort Nederlandse 'Polytechnique' is, vielen ze achterover. Het is een statuscultuur.'

Wilbert Kieboom beaamt dat. Hij zit in de raad van bestuur van Atos Origin, een automatiseringsbedrijf dat ontstond uit een fusie tussen Philips-dochter Origin en het Franse Atos. 'Frankrijk kent zeer elitair geschoolde managers. Daar hebben ze een netwerk aan overgehouden dat ze goed onderhouden en gebruiken. Zeer doeltreffend. In Nederland werken we meer met gemiddelde niveaus.' Kieboom is onder de indruk van de 'goede politieke antennes' van de Fransen. 'Waar Nederlanders soms nogal direct of agressief kunnen overkomen, staan Fransen bekend om hun zorgvuldige woordkeuze. Ze houden rekening met de impact van hun woorden. Dat maakt ze geschikt voor internationale bedrijven.' Kieboom, gehuwd met een Francaise, ziet niet in waarom het mis zou gaan tussen KLM en Air France. 'Ik bekijk het positief, ze vullen elkaar juist aan. Fransen zijn voorzichtiger en meer op de lange termijn gericht. Nederlanders houden van actie, je merkt dat wij zijn beïnvloed door de Amerikaanse stijl van managen.'

Manfred Kets de Vries, hoogleraar aan de internationale managementschool Insead in Parijs, houdt echter zijn hart vast. 'Het probleem bij dit soort fusies is dat de financieel deskundigen het voor het zeggen hebben, maar dat de culturele dimensie uit het oog wordt verloren. Naderhand komen ze er dan achter hoe belangrijk die is, maar dan is het te laat.' Grensoverschrijdende fusies gaan in meer dan de helft van de gevallen de mist in, stelt hij. 'En dat percentage ligt nog hoger wanneer een fusie alleen uit het oogpunt van kostenreductie wordt aangegaan.' Voorbeelden van geslaagde Frans-Nederlandse fusies of samenwerkingen kan hij niet direct noemen. De bekendste fusie tot dusver is die van beursbedrijf Euronext - daar delen Fransen de lakens uit.

Wederzijds begrip tussen Fransen en Nederlanders is bepaald geen gegeven. Terwijl in de Nederlandse cultuur het gewoon is te kijken naar het algemeen belang en begrip voor andere groepen op te brengen, komt bij de Fransen het deelbelang van de eigen groep op de eerste plaats, aldus Kets de Vries.

'Neem de piloten van Air France, die het best betaald ter wereld zijn. Die leggen het hele bedrijf plat om een hoger salaris te krijgen. Dat is tekenend.' Vanuit zijn Parijse appartement ziet Kets de Vries voortdurend demonstraties van al die afzonderlijke groepen voorbijkomen. 'Er is hier veel sociale onrust, omdat men alleen maar zijn eigen belang ziet.' De elitaire scholing van het topmanagement is

hem een doorn in het oog. 'Ik heb wel eens voorgesteld om de ENA en de Ecole Polytechnique op te blazen, omdat ze zo'n slechte invloed op het topmanagement hebben.'

De vraag is of KLM in Spinetta, de baas van Air France, niet een uitzondering op deze regel is. Deze oud-ENA-leerling hanteert een democratische vergaderstijl: hij laat zijn directeurs praten en noteert slechts hun opmerkingen. Hij vindt dat KLM zoveel mogelijk zijn eigen gang moet gaan. Kets de Vries moet het allemaal nog zien. 'Het zou mooi zijn, als hij inderdaad zo wijs is. Maar de vraag is of er niet een verschil is tussen wat hij zegt en wat hij doet. Bovendien is het probleem vaak dat de mensen om hem heen er anders over denken.'

Omgekeerd kijken Fransen heel wat positiever tegen Nederland aan. Bij Air France wordt hoog opgegeven van de Nederlandse professionaliteit. 'Nederland staat hoog aangeschreven', meent Kieboom van Atos Origin. 'We zijn flexibel en spreken de talen. Nederlanders zijn de kameleons van de zakenwereld. Ze kunnen in iedere willekeurige omgeving werken. Ook in een Franse.'

Europa's grootste vliegmaatschappij is een feit ; De combinatie Air France/KLM blijft nog zeker acht jaar vanaf Schiphol vliegen. Beide partijen hopen op snelle aansluiting Alitalia

KLM wordt overgenomen door Air France. De combinatie, die Air France/KLM gaat heten, wordt de grootste luchtvaartmaatschappij van Europa.

De Fransen krijgen 81 procent van de aandelen en leveren de nieuwe topman. KLM houdt de komende vijf jaar haar eigen merknaam, logo en identiteit. De positie van Schiphol is voor acht jaar gegarandeerd. Daarna wordt opnieuw onderhandeld over de identiteit van de onderneming.

In de top van de nieuwe combinatie komen vier Nederlanders en vier Fransen, waarbij topman Jean-Cyril Spinetta de beslissende stem krijgt.

KLM-baas Leo van Wijk is enthousiast. 'Ik wil niet praten over de risico's. De maatschappijen passen opmerkelijk goed bij elkaar. Er is bijna geen overlap in de netwerken. Ik zie dit als een uitdaging om van de nieuwe combinatie de grootste pan-europese luchtvaartmaatschappij van Europa te maken.'

Jean-Cyril Spinetta spreekt van een simpel concept. 'Dit is het enige juiste antwoord op alle uitdagingen. De industrie is nog te gefragmenteerd, te weinig winstgevend en te weinig profijtelijk voor de aandeelhouders.'

De twee zeggen niets in een eenvoudige alliantie te zien. 'In de huidige sterk competitieve Europese luchtvaart heb je een sterk bedrijf nodig, dat rechtstreeks wordt aangestuurd. Dat kan alleen worden bereikt met een fusie', aldus Van Wijk.

Zowel Spinetta als Van Wijk is groot voorstander van het aansluiten van Alitalia bij de combinatie. Zij hebben daarvoor al een intentieverklaring getekend. Alitalia zal echter eerst moeten privatiseren.

Van Wijk is de teleurstelling van de mislukte fusiepoging met de Italianen van een paar jaar geleden alweer te boven. 'Ik heb toen al gezegd dat het niet ging om de Italiaanse maatschappij, maar om de Milanese luchthaven Malpensa.'

Air France en KLM hebben een gezamenlijke omzet van 19,2 miljard euro en vliegen met 540 toestellen op 226 bestemmingen. De combinatie biedt werk aan 106 duizend personen. Gemeten naar het aantal vluchten wordt het de derde maatschappij van de wereld.

Door de overname treedt KLM toe tot de wereldwijde alliantie van het Skyteam. Deze alliantie wordt door de opname van KLM en haar Amerikaanse partner Northwest Airlines vrijwel net zo groot als de Star Alliance van Lufthansa en United Airlines.

Volgens Van Wijk zullen er voorlopig geen banen bij KLM verdwijnen. Maar de bonden denken dat er door de samenwerking vijfhonderd banen extra verdwijnen, bovenop de 4500 banen die KLM al eerder schrapte.

De Nederlandse regering heeft bedongen dat KLM de komende acht jaar zal vliegen vanuit Nederland. Daarnaast wist de staat via een stichting en een gouden aandeel de landingsrechten van KLM veilig te stellen.

Directeur Gerlach Cerfontaine van Schiphol zegt positief gestemd te zijn. 'Ik maakte me zorgen over een KLM die op z'n eentje zou blijven. Eerst had ik geen garanties, nu wel. Ik ga de uitdaging aan. Maar we moeten hard aan de slag. De praktijk zal uiteindelijk leren hoe het uitpakt.'

De Nederlandse vakbonden reageren gemengd. 'Op termijn raakt KLM zijn zeggenschap kwijt. Maar voorlopig lijkt alles goed geregeld', zegt Henk de Vries van de pilotenvakbond VNV. Sjirk Bajema van de Unie is somberder: 'Ik ben bezorgd. Vroeg of laat krijgt Air France het toch voor het zeggen. Wie betaalt, bepaalt uiteindelijk.'

De aandeelhouders van KLM kunnen hun aandelen ruilen tegen aandelen Air France. De Franse luchtvaartmaatschappij gaat aandelen uitgeven, waardoor het belang van de Franse staat in de nieuwe onderneming zakt tot 46 procent. De Franse regering zegt het belang verder te willen terugbrengen. Minister Gilles de Robien van Transportzaken zei dinsdag dat op termijn een belang van onder de 20 procent wordt nagestreefd.

Op de Amsterdamse beurs reageerden beleggers erg voorzichtig. De Fransen betalen per aandeel KLM ongeveer 16,74 euro. Volgens analisten een goede prijs, maar de koers kwam gisteren niet verder dan 13,47 euro. 'Dat betekent dat beleggers nog lang niet zeker zijn van het doorgaan van de overname', zegt Geert-Jan Hoppers van SNS Securities.

Historisch besluit, met 5 jaar garantie ; Economen reageren nuchter op overname KLM door luchtvaartmaatschappij Air France

De overname van KLM door Air France was eigenlijk nog het beste wat er met Nederlands trots luchtvaartbedrijf kon gebeuren. En de staat heeft adequaat gehandeld, zeggen deskundigen over het nieuws van de nieuwe luchtvaartreus.

Op 15 oktober, als het definitieve akkoord van de overname van KLM door Air France wordt getekend, houdt de oudste nog actieve luchtvaartmaatschappij ter wereld op te bestaan. Weliswaar garandeert Air France nog vijf jaar lang het behoud van het merk KLM, maar dinsdag twijfelde niemand aan de historische proporties van het besluit.

KLM gaat op in het nieuwe bedrijf Air France/KLM, waarvan Air France 81 procent van de aandelen krijgt en waar een Fransman aan het hoofd komt te staan. Afgesproken is dat de positie van Schiphol de eerste acht jaar niet verandert, en dat de Nederlandse staat de komende drie, vier jaar invloed zal kunnen uitoefenen op de nieuwe onderneming. Wat daarna gebeurt, weet niemand.

Velen zijn bang dat met het verdwijnen van KLM ook wordt getornd aan de mainportfunctie van Schiphol, volgens de regering van eminent belang voor de Nederlandse economie. Maar is dat zo? 'Emoties als nationale trots, hoe begrijpelijk ook, zijn aan een econoom niet besteed', zegt Marcel Canoy van het Centraal Planbureau (CPB). 'KLM en Air France zijn ondernemingen die gewoon samen mogen gaan.'

Canoy vindt wel dat de verwevenheid met Schiphol het verhaal anders maakt. 'Schiphol is van belang voor de Nederlandse economie. Maar ik geloof niet dat die positie in gevaar is. Schiphol is een kwalitatief goede luchthaven op een prachtige locatie. Zulke luchthavens zijn zeer schaars. Stel dat Air France 10 procent van de Amsterdamse vluchten naar Parijs haalt, dan staan andere maatschappijen te springen om die plek in te nemen. Dat Schiphol als hub (grote overstapluchthaven, red.) verdwijnt, is een fabel.'

Ook hoogleraar vervoerseconomie Piet Rietveld is niet somber. 'Hoeveel vluchten kun je overhevelen naar Parijs? Zoveel ruimte is er nu ook weer niet op Charles de Gaulle.'

Volgens Rietveld komt de positie van Nederland als goede vestigingsplaats voor bedrijven door de overname niet in het geding. 'Bedrijven zullen niet vertrekken als er maar zes in plaats van acht dagelijkse vluchten naar Wenen zijn. Ik denk ook niet dat het inkomen van alle Nederlanders zal dalen als er minder rechtstreekse vluchten vanaf Schiphol zullen zijn. Het is hooguit vervelend voor de passagiers.'

Hoe het er over een jaar of vijf uitziet, vindt Rietveld koffiedik kijken. 'Maar je kunt wel zeggen dat KLM geen andere keus had. Stel dat het niet was doorgegaan, hoe zag het scenario er dan uit? Eenzelfde tragische gang als Sabena en Swiss Air zou niet denkbeeldig zijn geweest. Ook een uitverkoop aan British Airways was mogelijk geweest.'

De economen vinden dat de Nederlandse overheid adequaat heeft geopereerd. Datzelfde geluid valt op te tekenen uit de mond van luchtvaartjurist Pablo Mendes de Leon. 'De Nederlandse belangen zijn niet behartigd door de bonden of KLM, maar door de Nederlandse staat. De Nederlandse regering heeft een uitstekende inhaalmanoeuvre gemaakt door het opeisen van een overheidscommissaris en het voorlopig veiligstellen van de landingsrechten van KLM.'

Die landingsrechten vormen in wezen de kern van KLM, vindt Mendes de Leon. 'Terwijl de Nederlandse overheid afstand probeert te houden, is de Franse staat nauw verweven met Air France. Er blijft een stevige sturing van de overheid nodig. De Nederlandse staat mag pas loslaten als de luchtvaart is geliberaliseerd.'

7.2.2 De Telegraaf

Air France slokt KLM op; WEEMOED BIJ OVERNAME

Het publiek heeft met weemoed gereageerd op het verdwijnen van de KLM als zelfstandige maatschappij. Het 84-jarige vliegbedrijf wordt beschouwd als nationaal bezit, dat na moeizaam door luchtvaartpioniers te zijn opgebouwd nu uit de vaderlandse schatkamer verdwijnt. KLM komt feitelijk in Franse handen en raakt daarmee vermoedelijk het predikaat 'koninklijke' kwijt.

Merknaam

Wel is het voortbestaan van KLM als merknaam voor de eerste vijf jaar gegarandeerd. Daarnaast wordt het KLM-netwerk vanaf Schiphol voor acht jaar gehandhaafd.

De Europese Commissie moet nog wel toestemming geven voor het nieuwe Frans-Nederlandse vliegbedrijf. Ook de concurrentieautoriteiten in de VS kunnen nog belemmeringen opwerpen. De maatschappijen hebben een gezamenlijke omzet van 19,2 miljard euro en vliegen met 540 toestellen op 226 bestemmingen. De combinatie biedt werk aan 106.000 personen. Op termijn is er ook ruimte voor Alitalia om zich bij Air France-KLM aan te sluiten. Verder gaan geruchten over aansluiting van TAP Air Portugal.

De vakbonden van het KLM-personeel zijn nog sceptisch. Vooral het aandeel van 44% dat de Franse staat in de nieuwe combinatie houdt doet de wenkbrauwen fronsen.

De Vereniging van Nederlandse Verkeersvliegers heeft al eerder gewaarschuwd voor het risico dat het met een te substantieel staatsbelang niet om de belangen van het vliegbedrijf gaat, maar om de belangen van de Franse overheid. Maar het voortbestaan van de KLM was zonder overname niet gegarandeerd, zo luidt de gangbare opinie in de financiële wereld. Air France-KLM wordt nu de nummer drie van de wereld, na American Airlines en Delta Air Lines, dat met KLM ook deel uitmaakt van de wereldwijde SkyTeam-alliantie. "De samenwerking is de beste manier om KLM's toekomst veilig te stellen", stelde KLM-president Leo van Wijk gisteren na 21 maanden onderhandelen.

Topman Van Wijk verzekerde gisteren tijdens de historische lancering van de nieuwe Frans-Nederlandse luchtvaartmaatschappij, dat de stap niet het einde van de KLM betekent. "Het is een nieuwe levensfase, het voortbestaan is in een wereldwijde onderneming beter gegarandeerd." De Fransen betalen met aandelen Air France. Op basis van de slotkoersen van 29 september wordt Euro 784 miljoen voor KLM op tafel gelegd.

De combinatie komt onder leiding te staan van de topman van Air France, Jean Cyril Spinetta, een Corsicaan met sterke politieke banden. De tweede man wordt de huidige KLM-president.

Air France president Jean Cyril Spinetta voorziet binnen de Europese Unie geen problemen voor de combinatie. Alleen op de routes tussen Amsterdam en Lyon en Amsterdam en Parijs ontstaat een te grote dominantie.

Inclusief KLM heeft de nieuwe SkyTeam-alliantie 22% van alle passagiers wereldwijd. De Star Alliantie (onder meer Lufthansa en United Airlines) is nu nog groter. Maar met de concurrentiekracht van de

nieuwe pan-Europese maatschappij, en vooral het aangekondigde toetreden van de KLM-partners Northwest en Continental, wordt SkyTeam uiteindelijk onbetwist de wereldleider.

De netwerken van de combinatie Air France-KLM sluiten vrijwel naadloos op elkaar aan. Het Air France-netwerk wordt met circa 48 bestemmingen uitgebreid, die alleen door KLM worden aangevlogen. Omgekeerd 'krijgt' het KLM-netwerk er zo'n 93 bestemmingen bij die nu alleen door Air France worden bediend.

Voordelen

Op de circa 85 bestemmingen die door zowel KLM als Air France worden aangeboden zal de samenwerking voor de klant resulteren in meer frequenties en keuzemogelijkheden. "De voordelen voor de passagier zijn daarmee ook duidelijk", aldus Van Wijk.

De combinatie Air France-KLM wordt mogelijk al binnen afzienbare tijd uitgebreid met Alitalia, waarmee de KLM nog maar enkele jaren geleden een alliantie heeft ontbonden, omdat de beloofde privatisering door de politici in Italië niet werd nagekomen.

Air France-KLM krijgt beursnoteringen in Parijs, Amsterdam en New York. De hoofdnotering is in Parijs.

De Nederlandse overheid, dat nu nog 14% van de KLM-aandelen in handen heeft, ondersteunt de samenwerking met Air France. De staat blijft voor een periode van minimaal drie jaar prioriteitsaandeelhouder van de werkmaatschappij KLM met de mogelijkheid tot vetorecht.

EIND AAN HET BLAUWE GEVOEL...; KLM'ers nuchter en bitter over fusie met Air France

Elk vrij minuutje glippen blauwe uniformen naar een koffieruimte, waar ze op tv-schermen KLM-topman Leo van Wijk volgen bij diens persconferentie. KLM-personeel wil alleen praten als de namen op hun schildjes op hun uniformen onvermeld blijven. "We vrezen afgerekend te worden op onze woorden", zegt een leidinggevende.

"We moeten alles uit de media horen", verzucht een medewerkster. Pas gistermiddag kreeg het personeel een inderhaast verspreide editie van de 'Wolkenridder Actueel', het interne KLM-personeelsblad. Vanochtend vinden de personeelsleden thuis op de deurmat een brief, waarin de directie uitlegt waarom KLM haar zelfstandigheid, na ruim tachtig jaar, opgeeft.

Pioniersgeest

In 1919 opgericht met Hollandse koopmansgeest, de sfeer van opgerolde mouwen, vaderlandsliefde en een pioniersgeest, vindt 'de Koninklijke' nu een roemloos einde door de harde economische realiteit. De KLM blijkt plotsklaps een doodnormaal bedrijf, zonder ruimte voor nationale sentimenten.

Na de persconferentie worden in KLM-personeelsruimten videobanden verspreid, waarin Leo van Wijk in een speciale boodschap het fusienieuws bekendmaakt aan zijn personeel.

Een medewerker van personeelszaken zegt dat er "duidelijk twee stromingen" zijn binnen KLM. Een groep personeelsleden zit op de lijn van voormalig KLM-directeur en emeritus hoogleraar lucht- en ruimterecht Henri Wassenbergh, die faliekant tegen de overname is.

Deze tegenstanders spreken niet, zoals Wassenbergh, over "landverraad", maar zien in het afschieten van de statige zwaan wel "het zoveelste voorbeeld dat de Nederlandse kroonjuwelen worden verkwanseld, net zoals Hoogovens en Fokker". "Sommigen zeggen dat ons bedrijf wordt uitgekleed. Anderen zien het als een welkome krachtenbundeling", aldus de personeelsmedewerker.

Te vroeg

Ook Albert Plesman, zoon van de legendarische KLM-oprichter dr. Albert Plesman, heeft zijn bedenkingen. Hij is van mening dat de fusie te vroeg is gekomen. "Ik heb geen bezwaar tegen samenwerking. Dat doen alle maatschappijen. Ze hebben allemaal een moeilijke tijd achter de rug", aldus Plesman. "Er zijn echter aanwijzingen in de VS dat de economie binnen twee jaar weer aan zal trekken. Europa zal zeker volgen. De KLM is wat te pessimistisch. De directie had zich op het economisch sterk groeiende China kunnen richten. Ik denk dat Amsterdam de Chinese invalspoort tot Europa moet worden", aldus Plesman, die in Italië woont. "Als je bridge speelt en je hebt slechte kaarten, kun je beter wachten tot je betere kaarten hebt. De KLM had beter even kunnen wachten."

Treurig

Bij de Vereniging van Gepensioneerd KLM-personeel stromen telefoontjes binnen van geschokte oudgedienden. "Onze leden zijn geemotioneerd en treurig", aldus voorzitter Thijs Visser van de gepensioneerdencub. "Vergeet niet: sommigen van ons hebben 30, 40, 50 jaar bij KLM gewerkt. Ik heb er 47 jaar voor gewerkt. En dan word je 'blauw', je bent de KLM", aldus Visser.

Maar die onvoorwaardelijke identificatie met de luchtvaartmaatschappij heeft jaren terug onder het huidige personeel al plaatsgemaakt voor economische nuchterheid. "We maken al twee jaar, maand in, maand uit, enorme verliezen. Als we dit nu niet doen, bestaat de KLM over vier jaar waarschijnlijk niet eens meer", aldus een piloot.

Veel KLM-personeel reageert dan ook nuchter op de Franse overname. "We weten al zo lang dat het niet goed gaat. Dit hadden we wel gedacht", zegt een groep cabin crew, die zojuist is teruggekeerd met een vlucht uit Curacao. "Er worden nog slechts beperkte arbeidscontracten aangeboden. De 'baan voor het leven' gold bij KLM allang niet meer. Sinds '11 september' wordt er keihard bezuinigd."

Her en der vloeit op de werkvloer nog 'blauw bloed' door de aderen. Zoals bij een leidinggevende bij de vertrekbalies. "Ik werk al 19 jaar voor KLM. Het 'blauwe gevoel' mag niet verdwijnen. Zo denkt mijn generatie erover. Toen ik mijn ouders thuis vertelde dat ik bij de KLM ging werken, werd dat als een eer beschouwd. Maar de jonkies, de jongens en meisjes van 20 jaar, denken daar anders over."

"Dat legendarische 'blauwe gevoel' van weleer is zwaar ondermijnd door de zwalkende koers van onze directie", zegt een KLM-stewardess, die zojuist door haar man is afgezet bij het 'Crew-Centre' voor een intercontinentale vlucht. Met haar 18 jaar ervaring, maakt het haar niets uit of ze vanaf Amsterdam of Parijs moet vliegen. "Wij zitten niet vastgebakken aan Schiphol. In Amerika is het doodnormaal om een uur te vliegen naar je werk. Dat doen wij straks ook", aldus de medewerkster.

"De stemming is onzeker, maar niet zorgelijk. Dat is typisch een reactie van stewardessen: dit werk is heel oppervlakkig. Als je collega's leuk zijn tijdens de vlucht, ben je al tevreden. En morgen is er weer een nieuwe dag."

Garantie

De overname van KLM door Air France is een feit. Het is een emotioneel besluit. Een prachtig oer-Nederlands bedrijf verdwijnt in de armen van een Franse (staats)onderneming.

Toch is voor het samengaan van KLM en Air France begrip op te brengen. In de luchtvaart gaat de internationalisatie zo snel dat een kleine maatschappij als KLM moeilijk kan overleven.

De overname pakt gunstig uit voor de aandeelhouders van KLM, zij krijgen een behoorlijke premie. Voor Nederland, KLM en Schiphol zijn de voordelen wel duidelijk, maar enige argwaan is op zijn plaats.

Voor de komende jaren zijn er voldoende garanties afgesproken in het overnameakkoord. KLM behoudt haar naam en positie binnen het nieuwe bedrijf; Schiphol blijft de thuishaven van een wereldwijd opererende luchtvaartmaatschappij, wat goed is voor de luchthaven en voor Nederland.

Maar die garanties hebben een beperkte looptijd. In de snel veranderende wereld van de luchtvaart is de situatie over enkele jaren volledig anders. Dan zal moeten blijken of Air France het nog steeds goed voor heeft met KLM en Schiphol. Goede bedoelingen alleen zijn niet voldoende. Het is de taak van het KLM-management, Schiphol en de Nederlandse overheid om de eigen belangen te blijven bewaken. Het mag niet zo zijn dat bij het verstrijken van de garantietermijn de Fransen KLM en Schiphol uitkleden.

Vrij baan voor akkoord fusie KLM en Air France

Air France bestuurslid en vakbonds lid Yvon Touil heeft het akkoord gisteravond bevestigd. Op welke details een volledige overeenstemming bij de KLM toen nog vastzat, bleef tot rond middernacht nog onduidelijk. Toch wordt vandaag de aankondiging verwacht van de deal.

De commissarissen van Alitalia, de luchtvaartmaatschappij die al deel uitmaakt van een alliantie met Air France, gaven gisteravond laat ook hun fiat om de banden met Air France strakker aan te halen. Het nieuwe verband tussen Air France en KLM kreeg eveneens groen licht uit Rome.

KLM en Air France worden als vlieg(werk)maatschappijen ondergebracht in een holdingmaatschappij, Air France-KLM, zoals deze krant vorige week al berichtte. KLM blijft verder als merknaam bestaan.

Een pijnpunt van de alliantie blijft de positie van Schiphol, waarvoor de verbindingen slechts een beperkt aantal jaren worden gegarandeerd. De berichten daarover varieerden van drie tot acht jaar. Wat daarna gebeurt met de positie van onze nationale luchthaven is onzeker.

De afspraken over de landingsrechten van de KLM, die in feite nationaal bezit zijn en bilateraal zijn bereikt, zijn vanaf het begin geen probleem geweest. De vlieg rechten zijn ondergebracht in een stichting waarover de Staat met een zogenaamde "golden share" de zeggenschap blijft houden.

Volgens Francois Cabrera van de Franse vakbond CFDT zal Air France een emissie doen om de aandeelhouders van KLM te betalen. De aandelen zullen in dat geval worden geruild tegen aandelen KLM. Door de uitgifte van nieuwe aandelen zal het belang dat de Franse staat in Air France heeft, tot onder de 50% dalen. De staat bezit momenteel nog 54,4% van de aandelen in de Franse luchtvaartmaatschappij. Naar verwachting krijgt Air France 80 tot 85% van de nieuwe holding in handen. De overige aandelen gaan naar KLM, die daarmee in feite volledig wordt overgenomen

Een vakbondslid van de ondernemingsraad van Air France zei tegen het Franse persbureau AFP dat de raad van bestuur van de nieuwe gezamenlijke onderneming uit zestien personen zal bestaan. KLM mag vier bestuurders inbrengen, Air France levert elf leden van de nieuwe raad. De laatste bestuurder wordt ingebracht door Alitalia. De Italiaanse maatschappij werkt samen met de Fransen in het luchtvaartverbond SkyTeam. De Italianen hebben de afgelopen weken druk uitgeoefend om een rol te kunnen spelen in de samenwerking tussen KLM en Air France.

7.2.3 Le Monde

Air France - KLM : la difficile naissance du leader européen ; Les deux compagnies ont annoncé, mardi 30 septembre, leur rapprochement au sein d'une nouvelle entité détenue à 81 % par des intérêts français. La part de l'Etat dans Air France descend à 44 %. D'après négociations ont abouti au maintien de KLM pendant trois ans sous contrôle néerlandais

ENCART: Le RACHAT de KLM par Air France a été conclu, après d'après négociations, mardi 30 septembre. Le nouveau groupe sera détenu à 81 % par des intérêts français - l'Etat pour 44 %, les autres actionnaires d'Air France pour 37 % - et à 19 % par KLM. Même si les Français sont MAJORITAIRES dans la nouvelle entité d'un point de vue capitalistique, KLM restera pendant trois ans sous le contrôle du gouvernement et de fondations néerlandais. De nombreuses interrogations restent en suspens, notamment le devenir de l'aéroport de SCHIPHOL (Amsterdam), qui fut un des points délicats des négociations. Ce lieu, qui emploie 120 000 personnes, est un des axes de développement du pays. Le GOUVERNEMENT NÉERLANDAIS ne veut pas que cette plate-forme devienne la laissée pour compte de la fusion.

AIR FRANCE et la compagnie aérienne nationale KLM ont annoncé simultanément à Amsterdam et à Paris, mardi 30 septembre, qu'elles étaient « sur le point de conclure un accord qui devrait conduire à la création du premier groupe européen de transport aérien » et le quatrième groupe mondial, selon le critère du nombre de passagers transportés.

Air France sera, à cette occasion, privatisée, puisque la part de l'Etat français dans le nouveau groupe descend de 54 % à 44 %. Son conseil d'administration a avalisé lundi soir les modalités de la fusion avec le transporteur hollandais. Ce rapprochement prendrait la forme d'une offre publique d'échange sur KLM et le nouveau groupe prendrait le nom d'Air France - KLM. Dès l'annonce, l'action

Air France a cédé du terrain à la Bourse de Paris alors que celle de KLM s'appréciait à la Bourse d'Amsterdam.

Interrogé par Le Monde, Pierre-Henri Gourgeon, directeur général exécutif d'Air France, rappelle l'intérêt stratégique de cette opération : « Le paysage aérien bouge vite. Il n'y a pas plusieurs options : ou nous avançons ou nous nous faisons asphyxier. Le fait d'être ensemble en Europe avec KLM et également Alitalia nous permet d'envisager de nouveaux développements. Le risque était bien sûr que KLM rejoigne OneWorld plutôt qu'Air France et son alliance SkyTeam. » M. Gourgeon poursuit : « En nous rapprochant de KLM, nous avons un potentiel de développement et de croissance très important », mais, admet-il, « c'est vrai que nous sommes en train de réaliser quelque chose de très difficile : KLM et Air France sont deux «flags carriers». Nous essayons de marier deux drapeaux. » M. Gourgeon reconnaît que les problèmes posés à la fois par ce mariage et par l'avenir de l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol, qui relève de la responsabilité du gouvernement néerlandais, ont été les raisons du report de la date de la signature.

Le calendrier du rapprochement prévoit que l'opération durera jusqu'au mois d'avril 2004. Cette période devait être mise à profit pour obtenir le feu vert des autorités communautaires. M. Gourgeon estime que cela ne devrait pas présenter de difficultés majeures : à la DG7, la commissaire européenne aux transports, Loyola de Palacio, a toujours eu un discours très favorable à la consolidation du ciel européen.

BRUSQUE ACCÉLÉRATION

Après près de deux ans de négociations, de tractations et une brusque accélération au cours de ces dernières semaines, Air France et KLM ont donc enfin réussi à s'entendre sur le principe de leur rapprochement. Comme l'explique le directeur général d'Air France, « nous voulons une organisation simple : une holding et deux filiales mais le chemin pour y arriver sera long. C'est vrai que le dispositif est très complexe, très écrit, très sécurisé mais nous ne voulons pas que cela achoppe. »

Le nouveau groupe Air France-KLM sera détenu à 81 % par des intérêts français (Etat et Air France) et à 19 % par KLM. Il sera présidé par l'actuel PDG d'Air France, Jean-Cyril Spinetta. Cependant, ce groupe ne détiendra pendant une période transitoire de trois ans que 49 % des droits de vote de KLM. Les 51 % restants seront repris par deux fondations néerlandaises et l'Etat néerlandais, afin de préserver les droits de trafic.

L'OPE d'Air France sur KLM valorise la compagnie néerlandaise à 784 millions d'euros et fait ressortir une prime de 40 % comparé au cours de clôture de KLM lundi.

Pour beaucoup de spécialistes, nombre d'obstacles n'ont pas encore été levés. Cette fusion est un mariage de raison. Le gouvernement néerlandais a d'ailleurs pris soin de protéger les intérêts nationaux en gardant pendant trois ans le contrôle de KLM.

Certains syndicalistes d'Air France se demandent quel intérêt objectif a Air France, premier transporteur européen, qui vient d'aligner, en dépit d'une conjoncture du transport aérien mondial plus que médiocre, une sixième année consécutive bénéficiaire, à s'allier avec le quatrième transporteur du vieux continent, qui perd de l'argent. Pour la direction, en refusant de s'intéresser au dossier KLM, Air France aurait laissé le champ libre à British Airways ou Lufthansa pour renforcer à la

fois leurs positions sur l'Europe et l'Atlantique. Air France, qui souhaite développer son alliance - SkyTeam -, n'avait pas non plus d'autres partenaires potentiels hormis la roumaine Tarom.

Pour KLM, compagnie qui affiche un déficit de 416 millions d'euros, le choix d'un partenaire n'était pas facile : à plusieurs reprises les fiançailles ont été rompues avec British Airways (deux fois) avec SAS, Finnair et Swissair (une fois) quand un divorce n'a pas clairement été prononcé à ses torts comme lors de sa dernière union avec Alitalia. Ces échecs n'ont toutefois pas dissuadé la compagnie néerlandaise. En revanche, ils lui ont fait comprendre qu'une fusion entre égaux était impossible.

Une fois le rapprochement réalisé, la direction d'Air France met, elle, en avant la complémentarité entre les deux compagnies, notamment sur les liaisons internationales, KLM étant très présent en Asie et en Afrique de l'est.

L'avenir de l'aéroport de Schiphol préoccupe les Néerlandais; La plate -forme, qui pourrait être introduite en Bourse, fait vivre environ 120 000 personnes

Mark van der Horst est inquiet. Cet adjoint au maire d'Amsterdam, en charge des infrastructures, se dit favorable à la fusion de KLM et d'Air France, mais il se fait surtout du souci pour le principal aéroport néerlandais: la plate-forme de Schiphol, à une vingtaine de kilomètres de sa ville.

Il y a sûrement quelque chose d'affectif, concède-t-il. Je peux accepter que KLM ne soit plus vraiment KLM, mais je souhaite que Schiphol demeure fidèle à lui-même.

Si les avis sont très partagés aux Pays-Bas sur les modalités, voire l'intérêt, du rapprochement avec la compagnie française, tout le monde, à l'instar de M. van der Horst, est d'accord pour défendre l'avenir de l'aéroport. Ainsi, tandis que l'État détient encore 14 % du capital de KLM, le premier ministre néerlandais, le chrétien démocrate Jan - Peter Balkenende, a fait de l'avenir du site un élément clef des négociations avec Air France.

Schiphol est devenu l'un des principaux poumons de l'économie d'un pays très exportateur. Quatrième aéroport européen en terme de passagers et de fret, derrière ceux de Londres, Paris et Francfort, le hub de KLM revendique plus de 40 millions de passagers par an. Avec une aérogare et cinq pistes, dont une inaugurée cette année, l'aéroport génère plus de 120 000 emplois directs et indirects. Et il demeure très dépendant des avions bleu ciel de KLM: la compagnie, présente ici depuis 1920, achemine plus d'un voyageur sur deux, les deux tiers si l'on tient compte de ses partenaires.

Surtout, aux yeux des Néerlandais, l'enjeu ne se mesure pas au seul nombre d'emplois. Au même titre que le port de Rotterdam, le berceau de KLM est un argument de poids pour attirer les multinationales américaines et japonaises dans la région. Sa localisation au cœur des régions les plus prospères du vieux continent a notamment permis aux Pays-Bas de se développer dans le domaine de la logistique.

Dans le passé, ce sont les ports qui donnaient accès au monde. Maintenant un aéroport bien connecté, comme celui de Schiphol, est vital, dit Benno Baksteen, président d'une association de

promotion du transport aerien. Pour ce pilote, le risque est aujourd'hui de voir Air France transférer des connexions, intercontinentales en particulier, de Schiphol vers Roissy-Charles de Gaulle.

C'est l'incertitude qui domine. Si le but est de grandir sur les différentes plateformes, c'est tres bien. Mais le scenario le pire serait de voir Air France cannibaliser le trafic de Schiphol pour son seul interet, affirme-t-il.

L'exploitant de l'aeroport, le groupe Schiphol, ne veut pas se prononcer avant de connaitre les details du mariage. Mais les inquietudes sont palpables, d'autant que l'on considere disposer de bonnes marges de croissance.

Schiphol pourrait dépasser les 60 millions de passagers d'ici a une dizaine d'annees, dit Ruud Wever, porte-parole du groupe Schiphol.

Societe anonyme detenue par l'Etat neerlandais et les villes d'Amsterdam et de Rotterdam, la societe envisage de s'introduire en Bourse. Une loi en ce sens est en preparation, qui pourrait etre adoptee dans les prochains mois par le parlement.

Le gouvernement veut attendre que les marches boursiers se retablissent avant de commencer a ceder ses parts, explique M. Wever. Mais, pour lui, les incertitudes actuelles sur notre avenir arrivent sans doute au mauvais moment.

Air France - KLM : le leader européen de l'aérien est né

AIR FRANCE et la compagnie aérienne néerlandaise KLM ont conclu un accord de fusion, mardi 30 septembre, après d'âpres négociations, qui ont abouti à la création du premier groupe mondial de transport aérien, selon le critère du chiffre d'affaires. Ce rapprochement prend la forme d'une offre publique d'échange d'Air France sur KLM et implique la privatisation d'Air France, l'Etat français ne détenant plus qu'une part minoritaire.

Le calendrier de l'opération se prolongera jusqu'en avril 2004. La compagnie italienne Alitalia pourrait être, à moyen terme, intégrée à cette nouvelle entité. Selon Pierre-Henri Gourgeon, directeur général exécutif d'Air France, la fusion ouvre « un potentiel de développement très important », mais elle soulève plusieurs difficultés dans la mesure où il s'agit de « marier deux drapeaux ». Les syndicats s'interrogent sur d'éventuelles suppressions d'emplois et sur le devenir de l'aéroport néerlandais de Schiphol.

Les points délicats du rapprochement ; Air France - KLM : la difficile naissance du leader européen

AIR FRANCE a-t-elle tout à gagner dans l'opération qu'elle est sur le point de réaliser avec son homologue néerlandaise ? Les spécialistes sont partagés sur les gains et les pertes éventuels que pourrait réaliser la nouvelle entité, qui deviendrait le premier groupe aérien mondial en termes de chiffre d'affaires.

La fusion est-elle réalisable sans casse sociale ?

Réunis, les deux groupes représentent environ 106 000 salariés, dont plus de 70 000 venant d'Air France. Depuis l'accélération des négociations, les organisations syndicales des deux compagnies ont manifesté à plusieurs reprises leurs inquiétudes concernant d'éventuelles suppressions d'emplois. Pour défendre au mieux leurs intérêts, les syndicats français et néerlandais n'ont pas attendu la dernière ligne droite des pourparlers pour s'entendre : depuis le printemps, ils sont régulièrement en contact pour travailler ensemble.

A la veille du week-end, le PDG d'Air France, Jean-Cyril Spinetta, bien que discret sur l'avancée des négociations, s'était voulu rassurant pour l'emploi : s'exprimant en marge du salon des professionnels du tourisme Top Resa, à Deauville (Calvados), il avait affirmé qu'aucun plan social n'était prévu, et qu'il n'y avait « aucun lien » entre la réduction d'effectifs en cours chez KLM (qui concerne 4 500 postes) et le projet de coopération. Les spécialistes notent cependant que, si des économies doivent être faites, elles le seront sur la suppression des « doublons » en matière d'escales - 31 sont communes -, et sur les synergies réalisables sur les centres d'appel ou les plateformes de réservations. Des mesures difficilement envisageables sans une réduction à moyen terme des effectifs.

Le nouveau groupe pourra-t-il continuer à gérer deux aéroports majeurs ?

Cette question est, à l'évidence, l'une de celles qui a posé le plus de problèmes dans la négociation. Les aéroports de Roissy, en France, et de Schiphol, au Pays-Bas, seront désormais les deux piliers de la nouvelle entité.

Le gouvernement néerlandais a toujours été très vigilant sur le devenir de sa plate-forme nationale et sur le maintien de l'emploi : aujourd'hui, Schiphol emploie environ 120 000 salariés, et, au cours de ces derniers mois, le gouvernement s'est lancé dans une politique d'acquisition de terrains pour augmenter les capacités aéroportuaires. La perspective de le voir devenir, du jour au lendemain, une simple plate-forme régionale avec un marché terriblement étriqué, alors que la majorité des vols internationaux partiraient à Roissy, est une des craintes du gouvernement néerlandais.

Comment Air France peut-il prendre le pouvoir ?

Les réticences affichées par le gouvernement néerlandais lors d'après négociations illustrent les difficultés que pourrait rencontrer le nouveau tandem. Un rapprochement d'entreprises est toujours difficile. Mais la complexité du montage proposé, qui consiste à la fois à préserver les intérêts nationaux néerlandais tout en créant une organisation efficace, laisse présager un démarrage délicat. Tout comme l'illustre l'existence d'un comité stratégique composé à parité de Français et de Néerlandais, qui sera présidé par Jean-Cyril Spinetta, président de la nouvelle entité. Le défi sera de réussir à créer une réelle dynamique d'entreprise.

Quelle peut être la réaction de la Commission européenne ?

Bruxelles a indiqué qu'elle examinerait favorablement tout projet de rapprochement. « Dans toutes les alliances déjà examinées dans le secteur du transport aérien, la Commission a toujours adopté une attitude positive (...). Nous sommes favorables à la concentration de ce secteur », a rappelé récemment la Commission. « Cependant, si nous constatons la création ou le renforcement de positions dominantes sur certaines liaisons, nous devrions nous en occuper, comme nous l'avons fait

avec succès dans le passé », a-t-elle ajouté. Ce sont les liaisons intra-européennes qui pourraient poser problème plutôt qu'une position dominante sur les liaisons transatlantiques.

7.2.4 Le Figaro

Air France dans le club des géants du ciel; La compagnie française et le néerlandais KLM s'allient pour former le numéro un européen

Accord conclu. Air France et KLM doivent annoncer ce matin les détails d'une fusion, unique dans son genre, qui va remodeler l'ensemble du transport aérien européen et mondial. En se mariant, les deux compagnies vont donner naissance au premier groupe aérien mondial en termes de chiffre d'affaires et au quatrième en trafic voyageurs avec 62,8 millions de passagers transportés par an.

Après la tenue d'un comité central d'entreprise dans l'après-midi, Jean-Cyril Spinetta, le président d'Air France, a convoqué hier soir son conseil d'administration qui a approuvé les modalités précises de l'opération. Le feu vert définitif du gouvernement néerlandais devrait intervenir par la suite, sachant que les deux sociétés vont se donner quelques jours, après l'annonce officielle d'aujourd'hui, pour boucler les ultimes détails.

Le schéma financier retenu pour ce rapprochement a pour objectif de ménager au mieux les intérêts néerlandais tout en assurant à leurs homologues français le contrôle du nouveau groupe. Dans un premier temps, Air France lancera une offre publique d'échange sur KLM à l'issue de laquelle les actionnaires néerlandais devraient être mis en possession d'environ 15 % du capital de la compagnie française. L'opération entraînera mécaniquement la privatisation d'Air France, puisque l'État verra sa part revenir de 54,4 % actuellement à environ 35 à 40 %.

Puis un holding de tête de droit néerlandais sera constitué. Il sera contrôlé à 80 % par des intérêts français. AF-KLM contrôlera à 100 % Air France et à 49 % KLM, le solde du capital de cette dernière étant entre les mains de l'État néerlandais et de deux fondations. Dans une ultime étape, au bout de trois ans, il est prévu que le capital de KLM soit contrôlé en intégralité par AF-KLM.

Outre ses implications financières et sociales, l'opération doit conduire à établir de nouvelles règles du jeu entre les plates-formes aéroportuaires de Paris et d'Amsterdam. Pour la première fois, un transporteur va disposer de deux hubs dans deux pays différents. Neuvième aéroport mondial, Amsterdam doit plus de la moitié de son activité à KLM. Jean-Cyril Spinetta assure qu'il n'est pas question de fermer cette plate-forme.

- Les détails de l'accord avec KLM

Air France va lancer une offre publique d'échange sur 100 % du capital de KLM en émettant des actions nouvelles réservées aux actionnaires néerlandais. Les deux compagnies vont créer un holding de tête, baptisé AF-KLM, qui chapeautera les deux sociétés, chacune conservant sa marque, sa nationalité, ses droits de trafic et son organisation. Le holding, présidé par Jean-Cyril Spinetta, président d'Air France, sera contrôlé à hauteur de 47 % par l'Etat français, le solde étant détenu par les anciens actionnaires d'Air France, ceux de KLM ainsi que de deux fondations de droit néerlandais.

- Une nouvelle donne pour les passagers

Neuvième aéroport mondial, Amsterdam doit plus de 50 % de son activité à KLM. Air France estime que cette deuxième plate-forme constitue un atout majeur, même si disposer de deux hubs dans deux pays est une première dans le ciel mondial. Le succès du mariage avec KLM passe aussi par le rail : Thalys, le TGV nord-européen, ira jusqu'à Amsterdam en 2006. Il permettra d'économiser les précieux créneaux aériens et de les affecter aux vols les plus rentables. Enfin, les capacités de croissance de Roissy et de Schipol font se poser avec moins d'acuité la question du troisième aéroport parisien.

- La compagnie néerlandaise lourdement endettée

En fusionnant avec KLM, Air France, à l'instar de Renault avec Nissan, va-t-elle faire une bonne opération ? Le mariage transfrontière est inédit dans l'aérien. Et si le mariage Renault-Nissan est devenu un modèle, n'oublions pas qu'en 1999, lors de son annonce, beaucoup l'ont critiqué au motif que Nissan, lourdement endetté, allait entraîner la perte de Renault. KLM a perdu 572 millions d'euros en deux ans et a vu ses dettes s'envoler jusqu'à plus de 3 milliards d'euros. A contrario, Air France a gagné 120 millions d'euros et a réduit son endettement à 2,08 milliards d'euros.

Le groupe sera coiffé par un holding, AF-KLM, de droit néerlandais, coté en Bourse;

Air France-KLM : les détails de la fusion

Accord conclu. Air France et KLM doivent publier ce matin, dès 7 heures, les détails de leur rapprochement programmé pour avril 2004. Les détails du montage financier de cette fusion la première en Europe entre deux compagnies de nationalités différentes ont été présentés hier au cours d'un comité central d'entreprise (CCE) extraordinaire. Dans la foulée, un conseil d'administration d'Air France a approuvé les modalités de l'opération. Alitalia a, pour sa part, donné son feu vert hier soir.

Selon la CFDT-Air France, la signature de l'accord n'interviendrait que dans quinze jours, ce qui laisserait le temps au gouvernement néerlandais de donner son approbation.

L'opération va donner naissance au premier groupe aérien mondial par le chiffre d'affaires (19,7 milliards d'euros) et au quatrième par le nombre de passagers transportés (62,8 millions). Elle consacre la privatisation d'Air France puisque mécaniquement la part de l'Etat, détenteur de 54,4 % du capital, devrait revenir à un niveau de 35 à 40 %.

Dans le détail, l'opération va se dérouler en trois étapes principales. D'abord, Air France va lancer une offre publique d'échange sur 100 % du capital de KLM en émettant des actions nouvelles réservées aux actionnaires néerlandais. Cette émission de titres devrait permettre à ces derniers de détenir environ 15,5 % du capital d'Air France. Dans un second temps, les deux compagnies vont créer un holding de contrôle baptisé AF-KLM dans lequel elles apporteront leurs titres. Ce holding, présidé par Jean-Cyril Spinetta, le président d'Air France, sera majoritairement contrôlé (80 %) par les actionnaires français dont 47 % par l'Etat. Ce nouvel holding détiendra des participations dans les deux compagnies aériennes, Air France et KLM, qui conserveront toute leur autonomie

opérationnelle. AF KLM détiendra 100 % d'Air France. Il ne possédera en revanche que 49 % de KLM, le solde étant aux mains de l'Etat néerlandais (14,7 %) et de deux fondations bataves (11,7 % et 24,6 % respectivement). Enfin, dans une ultime étape, au bout de trois ans, le dispositif néerlandais de contrôle de KLM, visant à protéger les droits de trafic et le capital de la compagnie, est appelé à disparaître. C'est in fine AF-KLM qui détiendra alors 100 % de la société aérienne néerlandaise.

Le nouveau groupe AF-KLM sera coté à Paris, Amsterdam et New York. Son conseil d'administration comptera seize représentants dont quatre néerlandais, un italien (Alitalia) et onze français dont deux pour le compte des actionnaires salariés.

Quant au calendrier, Bruxelles doit donner son avis au rapprochement le 11 décembre prochain. Les offres pourront alors être déposées le 15 décembre devant la COB en France, l'ASM en Hollande et la SEC aux Etats-Unis. L'ouverture de l'OPE devrait intervenir le 2 mars pour se clore le 6 avril.

Le nouvel ensemble espère réaliser plus de 450 millions d'euros de synergies auxquelles s'ajouteront les économies d'échelle liées à l'entrée de KLM et de ses alliées américaines Continental et Northwest dans l'alliance SkyTeam.

Coup d'envoi d'une nouvelle organisation du ciel européen; Les aéroports au cœur de l'alliance Air France-KLM

Le hub de KLM à Amsterdam-Schiphol est né quasiment en même temps que la compagnie en 1919. Installée sur un marché domestique étroit, elle ne pouvait se développer qu'en attirant les passagers des pays voisins. Schiphol est vite devenu une plaque tournante, bien avant que Londres-Heathrow, Francfort ou Roissy-CDG ne systématisent les correspondances organisées.

Neuvième aéroport mondial, Amsterdam doit plus de la moitié de son activité à KLM. Jean-Cyril Spinetta, président d'Air France, juge cette deuxième plate-forme comme un atout majeur. ' Il n'y a qu'une seule usine KLM à Schiphol. Il n'est pas question de la fermer dans le cadre de notre stratégie de croissance ', explique-t-il.

Le nouveau groupe va devoir inventer une nouvelle règle du jeu car, pour la première fois, un transporteur va disposer de deux hubs dans deux pays différents. Plusieurs compagnies gèrent déjà plusieurs hubs sur un même territoire avec succès comme Francfort et Munich pour Lufthansa mais aussi avec difficultés pour Alitalia, déséquilibrée entre Rome et Milan-Malpensa.

Au-delà des réticences de pavillon national qui peuvent s'estomper avec le temps, la spécialisation de Roissy et de Schiphol constitue une piste. L'animation d'un double hub est le premier obstacle à l'intégration des deux sociétés, estiment des spécialistes du secteur. La complémentarité entre les deux compagnies ' est maximisée à partir du moment où on sait faire jouer une stratégie de hub unique ', explique Didier Bréchemier, spécialiste transport à KPMG Consulting Syntegra.

Face à Air France, KLM possède cependant plusieurs atouts : Schiphol qui devrait pouvoir traiter 600 000 vols par an en 2010 ainsi que son alliance avec Northwest qui lui a permis de transporter 15,19 millions de passagers/km sur les routes nord-atlantiques en 2002-2003.

Mais l'alliance Air France-KLM ne va pas se limiter aux liaisons en Europe assez faciles à mettre en œuvre : au créneau d'atterrissage près, n'importe quelle compagnie peut ouvrir des lignes, par exemple Amsterdam-Athènes par Air France ou Paris-Madrid par KLM.

Le succès du mariage Air France-KLM passe aussi par le rail. Thalys, le TGV nord-européen, ira jusqu'à Amsterdam en 2006. Depuis deux ans déjà, il transporte les passagers d'Air France de Bruxelles à Roissy et, dans un mois, ceux de SN Brussels Airlines. La liaison entre Roissy et Schiphol en deux heures et demie permettra d'économiser les précieux créneaux et de les affecter aux vols les plus rentables comme les long-courriers. Un TGV d'un millier de places transporte l'équivalent de sept Airbus A320. Les développements de liaisons TGV vers la province et l'étranger sont prometteurs. Eurostar pourra amener les Londoniens à Schiphol ou Roissy pour prendre les vols intercontinentaux de KLM ou d'Air France. Le même schéma est imaginable avec la branche allemande de Thalys.

Autre question que suscite ce rapprochement, le troisième aéroport français est-il à Amsterdam ? Les capacités de croissance de Roissy avec le terminal S3 comme de Schiphol qui aura à terme une sixième piste, renvoient un peu plus aux calendes grecques le projet de troisième aéroport français. Celui-ci doit, en effet, être resitué dans un contexte français et européen de développement des voyages et pas seulement parisien.

Pour un Toulousain ou un Strasbourgeois, prendre un long-courrier en correspondance à Roissy ou à Schiphol pour New York ne change pas le temps de déplacement global. Cette analyse est encore plus évidente pour le passager européen venu de Suède, d'Autriche ou de Grèce qui acceptera de transiter par la France ou les Pays-Bas vers l'Asie, l'Afrique ou l'Amérique latine. À Roissy, 43,4 % des passagers en correspondance sont européens ; à Schiphol, le pourcentage est largement supérieur avec 65 %.

Air France : l'euro-accélérateur

ENTRE sa présentation officielle, ce matin, et sa mise en œuvre effective, la fusion entre Air France et KLM a encore bien du chemin à parcourir. Personne ne nie les difficultés ni les risques d'échec du rapprochement entre les deux compagnies aériennes. Qu'il s'agisse de la situation financière fragile de KLM, des susceptibilités nationales et des embûches sociales de tous ordres qui vont se manifester, il faudra encore franchir bien des obstacles. S'ajoute à cela que le monde aérien s'est toujours montré réfractaire à toute fusion aussi poussée. Tout juste a-t-il admis des alliances commerciales, pourvu qu'elles ne remettent en cause ni l'autonomie, ni la marque, ni la stratégie des compagnies.

C'est toute l'habileté de l'architecture du projet Air France-KLM de donner l'impression de ne violer aucun de ces dogmes, tout en dessinant en pointillé une intégration beaucoup plus franche à terme.

Mais, surtout, ce projet a l'immense mérite de réveiller un débat sur la concentration du ciel européen qui s'était enlisé. De nature nationale, voire nationaliste, ce débat se trouve désormais propulsé sur le terrain de l'Europe et de sa construction industrielle. De quoi tordre le cou aux stratégies du pavillon souverain que chaque État membre de la communauté tentait de défendre, en soutenant à fonds perdus sa compagnie locale dont le modèle économique n'était plus viable. Ou encore en favorisant, à coups de subventions et d'aides déguisées, une mise en coupe réglée du

marché domestique européen. L'âpreté de la controverse en Italie entre les défenseurs du pavillon Alitalia et les partisans d'une alliance intégrée avec Air France-KLM démontre, a contrario, que ce mirage a encore la vie dure.

Qu'Air France, compagnie à capitaux majoritairement publics, soit l'initiatrice d'une telle avancée, en dit long sur l'impulsion que l'Europe des Etats peut donner. Elle souligne par la même occasion le rôle que peut jouer un actionnaire public quand son intervention est précisée, contrôlée et limitée dans le temps. L'argent injecté par le contribuable français il y a dix ans plus de quatre milliards d'euros pour éviter à Air France le dépôt de bilan et mettre la compagnie en situation de pivot d'un tel projet européen trouve aujourd'hui toute sa justification.

A la compagnie de démontrer la justesse de ce calcul. Que ce rapprochement réussisse reviendra à gommer l'impression de tâtonnement et de confusion donnée trop souvent par le ciel européen face à une concurrence mondiale qui n'attend pas. La rapidité avec laquelle les Etats-Unis ont volé au secours de leurs compagnies aériennes touchées par les conséquences du 11 septembre n'a que mieux mis en évidence les retards et les hésitations des Européens dans ce domaine. La volonté de cette même Amérique d'engager, contre l'Europe, le match du transport transatlantique est tout aussi claire. Il n'était que temps de réagir.