



AIR FRANCE-KLM: UN MARIAGE DE RAISON ?

Une analyse des descriptions des journaux néerlandais et français sur la
collaboration entre deux compagnies aériennes



Bakkenes, Lars: S4617215

Université Radboud de Nimègue: La langue et la culture française

Sous la direction de prof . dr. H.M.G.M Jacobs

Deuxième lectrice : dr. D.P. Nouveau

Mémoire de License

Le 22 juillet 2019

Table des matières

INTRODUCTION	2
AIR FRANCE-KLM ; UN MARIAGE DE CONVENANCE ?	2
L'HISTOIRE D'AIR FRANCE ET KLM	2
AIR-FRANCE.....	2
KLM.....	3
LA FUSION D'AIR FRANCE-KLM	3
LA PERTINENCE DE CETTE RECHERCHE.....	4
1. CADRE THEORIQUE	5
1.1 ÉTUDES EXISTANTES DANS CE DOMAINE.....	5
1.2 L'ANALYSE DU DISCOURS.....	6
1.3 FRAMING	8
2. LA METHODOLOGIE	9
2.1.1 LES MATERIAUX.....	9
2.1.2 LE CORPUS	9
2.1.3 LA METHODE D'ANALYSE	9
3. LES RESULTATS.....	11
3.1.1 LES JOURNAUX NEERLANDAIS	11
3.1.2 LES TITRES	11
3.2.1 LES JOURNAUX FRANÇAIS	18
3.2.2 LES TITRES	18
4. DISCUSSION ET CONCLUSION.....	27
4.1 REPONSES AUX SOUS-QUESTIONS.....	27
4.2.1 REPONSE A LA QUESTION CENTRALE	28
4.2.1 REPONSE A LA QUESTION CENTRALE : LA FRANCE	29
4.2.2 REPONSE A LA QUESTION CENTRALE : LES PAYS-BAS.....	29
4.3 DISCUSSION ET CONCLUSION.....	30
5. BIBLIOGRAPHIE.....	31
ANNEXE I : CORPUS DES ARTICLES CONSULTES	33
ANNEXE II : LES TEXTES INTEGRAUX	46

Introduction

Air France-KLM ; un mariage de convenance ?

Le premier mars 2019 : le ministre de l'Économie et des Finances français Bruno Le Maire et son homologue néerlandais Wopke Hoekstra se serrent la main ; une nouvelle dispute entre Air France et KLM est écrasée dans l'œuf. Ce n'est pas la première fois depuis la fusion entre les deux compagnies aériennes en 2003 que des tensions se sont fait jour. Nous pouvons affirmer sans crainte que ce mariage n'a pas toujours été un grand succès ; du désaccord et de l'incompréhension entre les employés français et néerlandais (Noorderhaven & d'Iribarne, 2017), des différences culturelles, des grèves du côté des Français et de l'angoisse et de l'incertitude à la suite de la nomination du nouveau PDG canadien Ben Smith à la fin de 2018. À cela s'ajoute que les rapports entre les deux compagnies aériennes changent ; là où en 2003, au moment de la fusion, KLM avait des problèmes financiers, de nos jours les rôles sont inversés. C'est-à-dire, KLM a fait des progrès au cours des quinze dernières années, surtout quant à l'efficacité et la rentabilité, tandis que le partenaire français plafonne dans les domaines concernés (Lenglet, 2019). Dans ce mémoire, nous ne nous concentrons pas uniquement sur cette fusion mouvementée, mais notamment sur sa représentation dans les médias et donc il s'agit plutôt d'une analyse de la perception qu'une description des événements majeurs qui ont caractérisé ce mariage de raison.

L'histoire d'Air France et KLM

Air-France

L'histoire d'Air France commence dans les années 30 du vingtième siècle, pendant la Grande Dépression, la crise économique qui a marqué cette décennie. La fondation de cette nouvelle compagnie aérienne nationale résulte du fusionnement de cinq compagnies existantes, parmi lesquelles entre autres Air Orient et la Société Générale de Transport Aérien (SGTA). L'objectif principal de cette nouvelle entreprise est de créer un réseau moderne, qui permet des vols autour de l'Europe et de l'Amérique du Sud, en assurant tout particulièrement le confort et la sécurité pour les passagers. Les années qui suivent se caractérisent par l'entrée du transport aérien dans l'économie mondiale et par la seconde guerre mondiale qui oblige la compagnie à limiter ses activités. Après cette interruption, Air France continue à s'agrandir, et finalement la compagnie devient une Compagnie Nationale en 1948. La deuxième partie de ce siècle est caractérisée par la modernisation du transport aérien et l'apparition de nouvelles technologies. Une nouvelle crise économique dans les années 80 mène à l'incorporation d'Air France dans le groupe Air

France en 1990, qui est constitué par UTA, Air Inter et bien sûr Air France (Musée d'Air France, s. d.).

KLM

La fondation de l'homologue néerlandais date déjà de 1919, peu après la fin de la première guerre mondiale. Comme Air France, KLM compte parmi les pionnières dans le domaine de l'aviation civile. Étant donné que le nom d'origine de cette entreprise était déjà KLM, elle se présente de nos jours comme la plus vieille compagnie aérienne qui opère encore sous son nom d'origine. Dans les années 20 du siècle précédent, KLM commence avec l'augmentation du nombre de destinations, en premier lieu à l'intérieur de l'Europe, et après vers ses anciennes colonies, comme l'Indonésie et les Antilles Néerlandaises (Air France-KLM, s. d.).

La deuxième partie du vingtième siècle se caractérise surtout par le progrès technique et la mise en circulation de nouveaux types d'avions. En outre, KLM continue à explorer d'autres destinations, ce qui donne lieu à des vols vers la côte est américaine (New York) et le Moyen Orient. Pourtant, à la fin du siècle, la compagnie aérienne se trouve sous pression, notamment à cause de l'apparition des opérateurs low cost (Bourse des vols, s. d.).

La fusion d'Air France-KLM

La fusion d'Air France-KLM a lieu au début du 21^e siècle, à une époque où la concurrence dans le domaine de l'aviation est à son zénith. Cette concurrence féroce aboutit à une annonce de KLM et Air France le 30 septembre 2003. Les deux compagnies aériennes font savoir qu'elles ont l'intention de concentrer leurs forces en se regroupant. Ensuite, le 5 avril 2004, les actions de cette nouvelle compagnie sont lancées sur le marché et en transférant la majorité du capital d'Air France au secteur privé, la privatisation d'Air France est assurée. Officiellement, il est question d'une fusion, vu le fait que KLM reste autonome dans le domaine administratif et la nouvelle entreprise est dirigé par les PDG de KLM et Air France ensemble, au moins sur le papier. Le résultat de cette fusion c'est que KLM fait désormais également partie de l'alliance SkyTeam, lancée en 2000 par Air France, Aeromexico, Delta Airlines et Korean Air. Cette alliance ainsi que la fusion d'Air France KLM avaient pour but de mieux adapter les réseaux et donc de faciliter les déplacements des passagers (Air France-KLM, s. d.). À ce moment-là, Air France possède dix-sept pour cent du marché en Europe et son nouveau partenaire néerlandais dix pour cent.

La pertinence de cette recherche

Notre étude vise à analyser la perception des médias néerlandais et français en ce qui concerne cette collaboration binationale. Ce qui rend la présente recherche intéressante, c'est sa diversité d'angles et d'intérêts. Le fait que l'État néerlandais vient d'acheter un grand nombre d'actions d'Air France-KLM souligne l'importance politique et économique de cette affaire, une constatation qui est confirmée par l'ingérence de Bruno le Maire et de Wopke Hoekstra. Dans les médias néerlandais tout comme dans les médias français, la pertinence de cette discussion est soulignée. En outre, il ne s'agit pas seulement d'un débat politique et économique, mais l'aspect culturel joue aussi un rôle central. Salimans (2018) a fait une étude sur la collaboration entre Air France et KLM et les descriptions dans les médias néerlandais et français. Elle s'est principalement concentrée sur l'aspect culturel, comme le rôle de la hiérarchie et le degré de l'individualisme dans une entreprise, et s'est limitée aux articles publiés en 2003. Elle conclut dans sa recherche que les Français abordent la question de cette fusion d'une autre manière que les Néerlandais. Les Français se basent surtout sur les faits, les chiffres et les résultats, alors qu'aux Pays-Bas on prête de l'importance à l'intérêt national (p.33-34). Ces points de vue opposés cachent des différences culturelles et se manifestent aussi dans les médias. En étudiant un corpus sélectionné de six journaux (3 journaux français et 3 journaux néerlandais), nous espérons pouvoir apporter une autre perspective sur cette fusion de deux compagnies aériennes.

Comme nous l'avons dit, cette recherche veut analyser la fusion d'Air France-KLM, selon différentes perspectives. Ce mémoire vise à répondre à la question centrale suivante : *De quelle manière, la collaboration entre Air France et KLM, est-elle perçue en France et aux Pays-Bas ?* Nous essayerons de répondre à cette question centrale à l'aide de quelques sous-questions, qui sont formulées comme suite :

De quelle manière, la collaboration d'Air France-KLM, est-elle décrite par les médias ?

Y-a-t-il des différences dans la description de cette collaboration entre les journaux français et néerlandais ?

Dans le premier chapitre, nous commencerons par présenter le cadre théorique dans lequel se situe notre analyse et l'histoire de la fusion et nous introduirons « l'analyse du discours », le principal moyen pour pouvoir étudier le contenu et le contexte des articles de presse et des gros titres. Puis, dans le chapitre deux, nous discuterons la méthodologie adoptée. Ensuite, dans le chapitre trois, nous présentons l'analyse des articles de presse. Pour conclure ce mémoire

1. Cadre théorique

Dans ce chapitre nous consulterons des études existantes dans le domaine de la fusion de ces compagnies aériennes pour encadrer notre sujet. Puis, à l'aide de la littérature scientifique existante sur l'analyse du discours nous discuterons les notions d' « analyse du discours » et brièvement du « framing », des termes qui serviront comme outil pour analyser les articles de presse et les gros titres.

1.1 Études existantes dans ce domaine

La collaboration entre une entreprise française, caractérisée par la hiérarchie, l'élitisme et un sentiment national, et son homologue néerlandais, caractérisé par le consensus et la concentration sur le consommateur (Melkonian et al., 2011 : 817) devient sujet de quelques études scientifiques. Notamment les différences culturelles entre les Français et les Néerlandais et l'attitude des employés par rapport à leurs collègues étrangers sont discutées. Melkonian et al. (2011) ont mis sur pied une étude longitudinale en 2004 (quelques mois après le début de la fusion) parmi des employés d'Air France-KLM pour étudier leur attitude à l'égard de la fusion et leur volonté de coopérer à faire réussir cette nouvelle entreprise. Il s'agissait d'une étude basée sur des interviews et une enquête. Les chercheurs ont entre autres conclu que les employés de KLM étaient moins disposés à collaborer que leurs collègues français, ce qui était lié, selon les chercheurs, au fait qu'Air France était vue comme la partie qui avait acquis KLM et cela signifierait que les employés français avaient une meilleure chance de garder leur travail que leur collègues néerlandais (p.827). Dans cette recherche on implique qu'il est question d'une partie qui acquiert (dans ce cas-ci Air France) et une partie qui est acquise (dans ce cas-ci KLM) et de cette manière, les chercheurs ont aussi évoqué l'idée qu'en réalité, il n'est pas question d'une vraie fusion, mais plutôt d'un rachat ; l'une des entreprises reprend l'autre et il s'agit d'une collaboration entre deux parties qui ne sont pas complètement équivalentes (p.827).

Noorderhaven & d'Iribarne (2017) ont fait une étude analogue pour examiner « de relatie tussen Air France en KLM zoals ervaren door werknemers » [la relation entre Air France et KLM perçue par les employés]¹ (p.1). Comme Melkonian et al (2011), ces chercheurs se sont basés sur les interviews parmi les salariés de cette entreprise. Ils discutent dans leur étude entre autres les opinions françaises ainsi que néerlandaises quant aux problèmes rencontrés dans la collaboration. Les Français parlent de l'importance excessive d'autonomie et des bénéfices pour les Néerlandais (p.31), les Néerlandais mentionnent la hiérarchie stricte et la lenteur du

¹ Notre traduction ; LB.

processus décisionnel du côté des Français (p.38-39). Puis, ils concluent que « het wederzijdse begrip tussen de Fransen en Nederlanders vaak zwak is » [la compréhension mutuelle entre les Français et les Néerlandais est souvent faible]² et que les deux camps voient l'autre comme leur adversaire au lieu de leur partenaire.

Les deux études ci-dessus se concentrent sur les opinions des employés néerlandais et français et l'importance des différences culturelles dans une telle coopération. Une faible compréhension mutuelle entre les Français et les Néerlandais et un sentiment d'inégalité du côté des Néerlandais occupent une place centrale dans le développement de cette collaboration difficile. L'idée d'une fusion, une collaboration entre deux parties égales est remise en question dans le cas d'Air France-KLM, notamment dans l'étude de Melkonian et al. (2011). Là où ces deux recherches se basent sur les méthodes d'évaluation de l'interview et de l'enquête et s'adressent aux employés de la compagnie aérienne, nous utiliserons l'analyse du discours afin d'évaluer la description de cette collaboration par les médias néerlandais et français. Ce type d'analyse est au cœur de la section suivante.

1.2 L'analyse du discours

La première partie de notre analyse portera sur la description des médias de la fusion d'Air France et KLM. Pour pouvoir analyser les articles de presse, nous utiliserons l'analyse du discours, une méthode qui s'est développée à partir des années 60 et 70 du vingtième siècle. En fait, « l'analyse du discours se constitue en France grâce à des chercheurs venant de plusieurs disciplines (linguistique, sociologie, histoire) qui ont en commun de s'intéresser aux phénomènes langagiers dans leurs contextes socio-historiques » (Bonnaïfous & Temmar, 2007 : 1).

Ce type d'analyse est appliqué sur le discours écrit ainsi que sur le discours oral et touche le contenu et le contexte de la source en question. L'un des principaux chercheurs dans ce domaine est l'Anglais Norman Fairclough. Surtout au cours des années 90 du siècle précédent il s'est concentré sur l'analyse critique des discours oraux et écrits, et cela a abouti à la rédaction de son ouvrage *Critical Discourse Analysis : The Critical Study of Language* (Fairclough, 1995) et à l'introduction d'une approche qu'on a appelé le « Critical Discours Analysis » (CDA), ou en français « L'Analyse Critique du Discours ». En fait, nous pourrions dire que cette approche est utilisée afin de pouvoir analyser les expressions d'un locuteur ; les structures

² Notre traduction ; LB.

appliquées, la phonologie, le choix des mots et ainsi de suite. Dans ce cas-ci, ce qui est mentionné ci-dessus est notamment étudié d'un point de vue sociologique.

Van Dijk (1995 : 17-27) présente encore une description plus précise de cette analyse critique de Fairclough. Ainsi, il constate que « CDA-studies pay attention to *all levels and dimensions* of discourse (..) those of grammar (phonology , syntax, semantics), style, rhetoric, schematic organization (..) pragmatic strategies » (p.18). En outre, il ajoute à cela que cette forme d'analyse se caractérise surtout par une dimension sociologique, dans le sens où elle est centrée sur les relations, le pouvoir, la dominance, et l'égalité et la façon dont ces rapports de force sont évalués et transmis au moyen du discours oral ou écrit.

Afin d'éclaircir ce type d'analyse à l'aide d'un exemple, nous mentionnons un dernier concept de Norman Fairclough. Il concrétise son approche en présentant un cadre de trois perspectives différentes pour analyser un discours oral ou écrit (1995 : 57). Ces perspectives sont adoptées par Ayoub, Awan et Abbas (2016) et portent sur le texte lui-même y inclus le langage, sur le « Discourse Practice », c'est-à-dire une analyse du discours, des locuteurs, de la réception par le public, et finalement sur la pratique socioculturelle, donc tout simplement le cadre social.

Lodge et al. (1997 : 159-161) réfèrent dans leur livre à une interview télévisée avec François Mitterrand en 1994 pour expliquer l'importance du contexte social et du langage dans un discours oral ou écrit. Ils le font sur la base de seulement deux phrases :

INTERVIEWER : *on dit que vous êtes chébran*

MITTERRAND : *mais on ne dit plus chébran on dit câblé ou même bléca*

Ces deux phrases, et notamment celle de Mitterrand sont un parfait exemple pour illustrer le but de l'analyse du discours et pour appliquer la méthode de Fairclough. Les auteurs de ce livre font référence au choix des mots (l'analyse linguistique) de l'ancien président, comme le choix pour le pronom « on » et le verbe « dire », et lient cela également au contexte social et à la réception potentielle par les téléspectateurs (contexte socioculturel). En fait, en corrigeant l'interviewer et en rendant explicite sa connaissance du verlan, Mitterrand veut montrer qu'il est aussi en contact avec les jeunes générations. Ce petit exemple nous montre de quelle manière nous pouvons appliquer « l'analyse du discours », afin de pouvoir analyser un discours oral ou écrit.

En résumé, l'analyse critique du discours est appliquée pour pouvoir analyser des discours écrits ou oraux. Dans notre mémoire, nous utiliserons l'analyse linguistique, le « Discourse Practice » et le contexte socioculturel en décrivant des articles de presse de différents journaux français et néerlandais. Dans la prochaine section, nous abordons le concept « framing », qui est étroitement lié à l'analyse critique du discours.

1.3 Framing

Le « framing » est une notion qui est devenue importante dans le monde des médias dans les dernières décennies. Entman (1993 :52) le définit comme: « To frame is to select some aspects of a perceived reality and make them more salient in a communicating text, in such a way as to promote a particular problem definition, causal interpretation, moral evaluation, and/or treatment recommendation » [Cadrer, c'est sélectionner un nombre d'aspects d'une réalité perçue et de les rendre plus saillants dans un texte communicatif, de façon à favoriser une définition du problème, une interprétation causale, une évaluation morale et/ou une recommandation de traitement particulière]³. Dans les médias, on utilise souvent des *frames* en annonçant les nouvelles et de cette manière on influence l'opinion du public. En principe, nous pourrions dire que le *framing* concerne la manière dont les nouvelles sont présentées, et touche à des affaires comme le choix des mots, les stéréotypes et la description des personnes. À l'aide d'un exemple, nous montrons l'idée derrière *framing*.

Un bon exemple de cette théorie de *framing* est décrit par Fisher (2017) et Kearns et al (2017). et concerne la description des auteurs d'attentats terroristes. Ils concluent que les médias mettent souvent l'accent sur les racines démographiques des auteurs des actes de violence collective. Il frappe surtout que le mot « terroriste » est utilisé au moment qu'il s'agit d'un auteur islamique tandis que d'autres termes sont appliqués quand il concerne un auteur avec une peau blanche. Selon cette recherche, en mettant l'accent sur les racines démographiques et la couleur de la peau, ces médias influencent et angoissent leur public et jettent le discrédit sur l'Islam. Cet exemple nous montre de quelle manière la perspective adoptée par les médias influence directement l'opinion du public, ce qui reviendra également dans notre analyse des articles de presse.

³ Notre traduction. LB.

2. La méthodologie

Dans ce chapitre, nous abordons la méthode appliquée. Étant donné que notre étude se compose de deux parties, c'est-à-dire d'un côté la perception néerlandaise et de l'autre côté la perception française, nous traitons ces deux éléments séparément. Nous commençons par la méthode adoptée pour analyser la description de la relation entre Air France et KLM.

2.1.1 Les matériaux

Pour cette partie de l'étude, nous avons analysé différents journaux de la presse écrite néerlandaise et française. Afin de mieux pouvoir comparer les articles, nous avons opté pour trois journaux par langue, sur la base de leurs orientations politiques et économiques. Le choix s'est porté sur *Le Monde* (centre gauche), *Le Figaro* (droite) et *Le Figaro Économie* (journal économique) du côté français. Les journaux néerlandais sont respectivement le *Volkskrant* (journal de centre gauche), le *Telegraaf* (journal de la droite), et *Het Financieele Dagblad* (journal économique).

2.1.2 Le corpus

Pour analyser la perception de la collaboration entre KLM et Air France par les médias néerlandais et français, nous avons décidé de sélectionner des articles de la presse écrite publiés autour de deux périodes critiques dans l'histoire de cette fusion. Premièrement, le moment où la fusion est devenue publique (septembre-octobre 2003). Deuxièmement, les premiers mois de 2019, une période qui se caractérise par des tensions économiques et politiques à cause de la nomination du nouveau PDG canadien Benjamin Smith. Pour la sélection de ces articles, nous avons utilisé le système de recherche *LexisNexis*, qui est en fait une base de données pour des articles de presse écrite mondiale. À l'aide de *LexisNexis*, nous avons composé un corpus d'un total de 60 articles.

2.1.3 La méthode d'analyse

Notre analyse comprend donc l'analyse d'un corpus de 60 articles de journaux, réparti sur deux périodes cruciales. Vu la taille de ce corpus et le fait que nous examinerons des journaux néerlandais ainsi que français, nous avons décidé de nous limiter à l'analyse des titres et sous-titres. Dans l'éventualité où un gros titre ne suffisait pas pour comprendre le point essentiel d'un article, nous avons examiné le texte plus en détail. Dans ce processus nous avons attiré l'attention sur les différents aspects qui se manifestent également dans l'analyse critique du discours de Norman Fairclough. Donc, en premier lieu l'analyse linguistique ; la grammaire, la sémantique, la syntaxe. Puis, le « Discourse Practice », c'est-à-dire une analyse des locuteurs,

qui parle(nt) en fait ? Et finalement bien sûr le cadre social dans lequel l'article en question a été écrit. L'analyse du « Discourse Practice » et du contexte social étaient notamment appliquées dans les cas où les gros titres n'étaient pas suffisants afin de pouvoir comprendre le point essentiel de l'article concerné.

3. Les résultats

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats de notre recherche en deux parties. Premièrement nous commencerons par l'analyse des journaux néerlandais et y après nous aborderons les journaux français. Bien sûr, le but de ces analyses est de pouvoir répondre aux sous-questions et à la question centrale de cette recherche.

3.1.1 Les journaux néerlandais

Avant de commencer par notre analyse, nous expliquons brièvement la manière dont nous ferons référence à tous les articles de notre corpus, qui se trouve en annexe I. Les textes intégraux des articles que nous avons examiné plus en détail pour pouvoir expliquer le contexte social, politique ou économique se trouvent en annexe II. Ils sont classés par journal et par ordre chronologique. Nous avons attribué à chaque article un code unique, et nous utiliserons ces codes dans notre analyse pour référer aux articles. Donc par exemple, l'article *2003-N1* et le premier article néerlandais publié en 2003, et l'article *2019-F5* est le cinquième article français publié en 2019. Nous poursuivons ce chapitre par l'analyse des journaux néerlandais.

3.1.2 Les titres

Comme nous avons déjà mentionné, notre analyse se portera particulièrement sur les titres des articles. Dans cette section, nous examinerons ces aspects, en comparant les titres de ces trois journaux dans les deux périodes indiquées. Ce qui frappe directement, c'est la différence dans le domaine du ton et du choix des mots entre les journaux, notamment dans les articles publiés autour de l'annonce de la fusion. Nous le montrons à l'aide de quelques exemples.

De Telegraaf :

« Crisisberaad in Den Haag over Air France en KLM » (*2003-N1*).
[Une réunion de crise à La Haye sur Air France et KLM]⁴ (*2003-N1*).

Dans ce premier article, on parle d'une réunion de crise à La Haye à cause de la fusion imminente entre les deux compagnies aériennes. Il est écrit quelques jours avant l'annonce officielle de la fusion et évoque un certain sentiment d'angoisse et de panique. Dans les jours suivants aussi, le *Telegraaf* semble mettre l'accent sur ces sentiments plutôt négatifs et sceptiques, ce que nous revoyons dans les articles *2003-N2*, *N4* en *N5* dans lesquels on parle respectivement d'« een vrijage onder steeds zwaarder vuur » [un flirt sous pression forte]⁵ d'Air France qui « slokt op » [absorbe] KLM et de KLM qui « had geen keus » [n'avait pas le choix].

⁴ Notre traduction ; LB.

⁵ Notre traduction. LB.

Seulement dans l'article 2003-N3 le ton semble être assez neutre, mais c'est aussi parce qu'il concerne un article qui est écrit sur le jour de l'annonce, est qui est donc plutôt une déclaration de l'annonce imminente.

Passons maintenant aux titres des articles de presse de ce journal publiés dans les premiers mois de 2019, un peu plus de quinze années après le début de la fusion. Ces articles se rapportent à la période après la nomination du nouveau PDG Benjamin Smith. De nouveau, nous pouvons constater que le ton des articles est assez négatif et un sentiment d'inquiétude est dominant, ce qu'on voit entre autres dans les exemples suivants.

« Air France-KLM is stervende zwaan » (2019-N2).
[Air France-KLM est un cygne mourant]⁶ (2019-N2).

« Storm terug in top bij KLM » (2019-N3).
[La tempête revient dans la direction de KLM]⁷ (2019-N3).

Dans le premier titre, on fait référence au symbole du cygne, une métaphore déjà utilisée par le *Volkskrant* en 2003 (2003-N8). Dans ces deux articles, on compare la KLM avec un cygne. Dans ce cas-ci, l'auteur affirme même qu'Air France-KLM est un « stervende zwaan » [cygne mourant] et de cette manière il évoque l'image de KLM qui marche à sa ruine. Dans le deuxième titre, les journalistes discutent les tensions internes chez KLM, qui sont liées à la position de leur PDG Pieter Elbers. Dans les autres articles aussi, nous voyons que les auteurs ne sont pas trop positifs quant à la collaboration avec les Français. Ce qui frappe, c'est que les journalistes néerlandais montrent du doigt les Français et de cette façon ils présentent la fusion sous un jour plus favorable en ce qui concerne le rôle de KLM dans cette collaboration (*framing*). Ainsi, dans le titre de l'article 2019-N5, on pose tout simplement qu'« Air France is een grote bedreiging » [Air France est une grande menace]⁸. Pourtant, nous pourrions nous demander s'il s'agit d'une menace réelle et pertinente, vu le fait que dans ce titre, le journal néerlandais donne l'illusion que la KLM pourrait perdre son autonomie. Elle avait toutefois déjà perdu son autonomie quinze ans auparavant, au moment où la compagnie aérienne néerlandaise a été rachetée par son partenaire français. La réalité perçue par les journalistes ici est un bon exemple de cadrer/*framing* ; ils présentent la fusion toujours comme une collaboration entre deux partenaires égaux, tandis qu'en réalité, les rapports entre les deux sont déjà différents depuis le

⁶ Notre traduction ; LB.

⁷ Notre traduction ; LB.

⁸ Notre traduction : LB.

début de la fusion. De cette manière, le journal influence sont public néerlandais en décrivant Air France comme la malfaitrice, tandis qu'en réalité, la question avait déjà tranchée en 2003. Finalement dans un autre, on écrit « Gezocht : visie van Air France-KLM » [Recherche : la vision d'Air France-KLM]⁹ ce qui indique clairement qu'il y a un manque de vision dans l'entreprise fusionnée (2019-N4).

En conclusion, nous pouvons constater que les titres du *Telegraaf* quant à la fusion d'Air France et KLM ne sont pas trop optimistes. En 2003, ainsi qu'en 2019, on met l'accent sur la grande menace d'Air France et on dirait que ce journal a peur pour la position du PDG de KLM Pieter Elbers et pour le rôle de Schiphol. Il faut toutefois ajouter que nous pourrions constater qu'il est question du framing du côté des Néerlandais ; Air France est présentée comme une grande menace pour l'autonomie de KLM, tandis qu'en fait la compagnie aérienne néerlandaise avait déjà perdu son autonomie en 2003. En tout cas, il semble qu'on regarde vers l'avenir avec la peur.

De Volkskrant :

« Air France mag KLM overnemen van kabinet » (2003-N6).
[Air France peut racheter KLM du gouvernement néerlandais]¹⁰ (2003-N6).

Le ton de cet article du *Volkskrant* diffère déjà clairement de celui du *Telegraaf*. En fait, on écrit justement que le gouvernement néerlandais accepte qu'Air France rachète KLM. Le sentiment évoqué ici est presque celui d'acceptation, l'idée que KLM a pris son parti. Nous pouvons constater par ailleurs que ces journalistes ont opté pour le verbe « overnemen » [prendre en charge] au lieu de par exemple fusionner. Ce choix aussi semble confirmer l'idée que KLM accepte son destin comme étant partie d'Air France au lieu de son partenaire. Dans le titre de l'article 2003-N7, qui est presque identique à celui de 2003-N6 on réaffirme que le gouvernement néerlandais « stemt in met overname KLM door Air France » [donne son consentement au rachat de KLM par Air France]¹¹ et de nouveau on a opté pour « rachat » au lieu de fusion. Ces deux titres évoquent donc l'idée qu'il est plutôt question d'un rachat au lieu d'une fusion, ce qui indique aussi que la KLM perdra (une partie) de son autonomie, malgré le fait que sur papier, KLM la conservera. Puis, les articles 2003-N8 en N-10, dessinent une image

⁹ Notre traduction : LB.

¹⁰ Notre traduction ; LB.

¹¹ Notre traduction ; LB.

plus négative et sombre de cette collaboration. Dans le premier, le journaliste utilise la métaphore appropriée du « blauwe zwaan » [cygne bleu] (bleu est la couleur de KLM) qui est « opgeslokt » [absorbé] par « het Franse haantje » [le coq français]. Ce qui est intéressant ici, c'est l'association des Français et des Néerlandais avec le mot « coq ». Cet animal est notamment l'un des symboles nationaux de la France et réfère aux mots latins « Gallus » (Gaulois) et « gallus » (coq). Aux Pays-Bas par contre, on associe ce mot souvent à « haantjesgedrag » [machisme] et donc une manière de se comporter afin de chercher à faire impression, une association plus négative. Cela montre aussi de quelle manière des différences culturelles influencent la perception d'un article de presse mais aussi de quelle manière la presse peut utiliser ces différences culturelles pour créer un certain « frame » et une certaine réalité. Les Français interpréteront l'image du coq français notamment d'une tout autre façon que les Néerlandais. Dans l'article 2003-N10 pour conclure on met l'accent sur la possibilité que Schiphol (une porte d'entrée cruciale pour les Pays-Bas) risque de jouer « een bijrol » [un second rôle] dans cette fusion.

Ensuite, analysons les titres des articles écrits en 2019. Là où nous avons conclu que le ton et les sentiments évoqués dans le *Telegraaf* ont peu changé au cours de temps, c'est en fait le contraire dans le *Volkscrant*. C'est-à-dire, malgré le fait que dans certains articles de 2003 un sentiment d'inquiétude était évoqué, les titres en 2019 sont nettement plus sombres, ce qui ressort des exemples ci-dessous.

« De goochelaar die KLM laat verdwijnen? » (2019-N6).
[Le prestidigitateur qui fait disparaître KLM ?]¹² (2019-N6).

« Jaloezie en argwaan bij Air France-KLM » (2019-N10).
[La jalousie et la méfiance chez Air France-KLM]¹³ (2019-N10).

Van Ammelrooy, l'auteur de l'article 2019-N6, parle de Benjamin Smith, qui est, à ce moment-là, le président-directeur général de l'entreprise depuis quelques mois. Van Ammelrooy le décrit comme un « goochelaar » [prestidigitateur] et se demande si le Canadien fera disparaître la compagnie aérienne néerlandaise. Dans les autres articles aussi, on fait allusion à une disparition potentielle de KLM. Ainsi, le journaliste de l'article 2019-N7 se demande en fait si Air France pourrait encore « aankunnen » [tenir tête à] son partenaire Néerlandais et dans l'article 2019-N9 il semble que les deux entreprises se retrouvent déjà sur des côtés opposés, ce qui est causé par le choix du mot « vs. /versus ». La relation tendue entre les deux se manifeste

¹² Notre traduction ; LB

¹³ Notre traduction ; LB

également dans le deuxième exemple, un article de Jonathan Witteman ; il utilise « jaloezie » [la jalousie] et « argwaan » [la méfiance] pour la caractériser. Nous avons sélectionné une citation de cet article, qui était écrit sur la base d'une interview avec l'ancien PDG de KLM Hans Smit, afin d'éclaircir ce titre et de montrer où se trouvent exactement cette méfiance et jalousie.

« (...) door het Franse smaldeel in het bestuur van Air France-KLM steeds verder uit te breiden (..) ook door inhoudelijke argumenten van KLM steevast af te wimpelen als Nederlandse vijandigheid. Zo groeide het wantrouwen » (2019-N10)

[Par l'agrandissement de la section française dans la direction d'Air France KLM (..) et en rejetant chaque fois les arguments du contenu de KLM comme un acte d'hostilité néerlandaise. De cette façon, la méfiance a augmenté]¹⁴(2019-N10)

Nous avons deux remarques sur la citation ci-dessus. Premièrement, nous pouvons constater que la méfiance se trouve en grande partie du côté des Néerlandais. Ils se méfient des Français parce qu'ils prennent de plus en plus de pouvoir, tandis que leurs profits restent en arrière comparés à ceux de KLM et parce que leurs arguments sont constamment ignorés. Deuxièmement, la citation concerne une paraphrase d'une partie de l'interview avec Hans Smit, un ancien PDG de KLM. Cela montre aussi qu'il semble que les problèmes se trouvent seulement au côté néerlandais. Dans l'article 2019-N8, Daan Kool réfère encore une fois à ce nouveau patron Benjamin Smith, en se posant la question s'il pourrait « een einde maken aan het gekibbel » [mettre un terme à la chamaillerie] entre Air France et KLM.

Enfin, en un mot, nous pouvons affirmer que l'attitude et le ton du *Volkskrant* en ce qui concerne la fusion d'Air France et KLM a changé au cours des années. À l'époque de l'annonce, le journal a réagi d'une manière un peu impassible et modérée à cette collaboration, et la perte d'autonomie semble être acceptée. Ces derniers mois par contre, le journal remet de plus en plus en question la relation entre ces deux grandes puissances, dans laquelle la méfiance et la jalousie des Néerlandais et le rôle du nouveau PDG Benjamin Smith dominant. Un avenir insouciant semble exclu.

¹⁴ Notre traduction ; LB.

Het Financieele Dagblad

Là où le *Telegraaf* semble percevoir la fusion comme un développement pénible et douteux et le *Volkskrant* la représente d'une manière plus neutre et impassible, *Het Financieele Dagblad*, un quotidien concentré sur l'économie et les entreprises, s'attache plutôt aux possibilités de la fusion, en tenant compte des risques. Ainsi, d'un côté, les dangers et les désavantages d'une fusion sont soulignés dans les articles 2003-N12 et N13, où on constate qu'une « alliantie is wellicht beter dan fusie » [alliance pourrait être mieux qu'une fusion]¹⁵ et qu'une telle fusion ne doit pas « schaden » [nuire à] la position de Schiphol. Mais, de l'autre côté, on insiste également sur l'attitude positive du gouvernement néerlandais (2003-N14) et sur le fait qu'à l'avenir, les deux compagnies aériennes « jagen samen op de hoofdprijs » [pourchasseront ensemble le gros lot]¹⁶ (2003-N15).

En étudiant les articles de *Het Financieele Dagblad* publiés au début de 2019, nous remarquons qu'ils ont en grande partie le même caractère comme ceux qui ont été publiés quinze ans auparavant. Cela veut dire que certains entre eux se concentrent sur les solutions, tandis que d'autres soulignent encore une fois que KLM doit faire attention à leur collaboration binationale. Dans les deux exemples suivants, nous retrouvons ces deux catégories.

« Oplossing lijkt nabij voor conflict binnen Air France-KLM » (2019-N12).
[Une solution semble être proche pour le conflit à l'intérieur d'Air France-KLM]¹⁷ (2019-N12).

« KLM pas dwingen tot meer integratie bij zekerheid over veranderingen bij Air France » (2019-N11)
[Il ne faut pas obliger KLM à plus d'intégration, jusqu'au moment qu'il y a davantage de certitude quant aux changements chez Air France]¹⁸ (2019-N11)

Dans le premier exemple, le journaliste mentionne qu'« een oplossing lijkt nabij » [une solution est proche]¹⁹ pour leur conflit interne. Dans l'autre titre, Jan Paternotte fait savoir qu'en fait, la KLM ne doit pas lâcher pied jusqu'à ce qu'elle ait plus de « zekerheid over veranderingen bij Air France » [certitude quant aux changements nécessaires chez son homologue français]²⁰. Selon ce titre, les problèmes au cours de cette période se trouvent donc du côté des Français, et c'est la compagnie française qui doit changer. Le journaliste de l'article 2019-N14 se demande

¹⁵ Notre traduction ; LB.

¹⁶ Notre traduction ; LB.

¹⁷ Notre traduction, LB.

¹⁸ Notre traduction ; LB.

¹⁹ Notre traduction ; LB.

²⁰ Notre traduction ; LB.

si la fusion entre KLM et Air France finira finalement dans une « inhaalrace » [course de rattrapage] ou dans un « struikelpartij » [faux-pas]. Cela indique également qu'il y a de l'incertitude quant à l'avenir d'Air France-KLM ; l'espoir existe que les deux se rétablissent, mais il se peut aussi que la fusion se termine dans une déception. Le titre de l'article 2019-N15 est également très intéressant ; il s'agit d'une citation dans laquelle on affirme que « investeerders wilden belang nemen in Air France-KLM » [des investisseurs voulaient prendre une participation dans Air France KLM]²¹. Nous pouvons nous demander si l'auteur de cet article a opté pour cette citation parce qu'il voulait avancer la possibilité de laisser le droit de propriété entre les mains de particuliers.

Brièvement, après avoir analysé les titres des articles de ces trois journaux néerlandais, publiés pendant deux périodes cruciales dans l'histoire de cette fusion, nous pouvons constater que de différents sentiments sont évoqués. Notamment le *Volkskrant*, mais aussi *Het Financieele Dagblad* voyaient encore des possibilités avantageuses dans cette collaboration à l'époque de l'annonce de cette fusion, ce qui reposait largement sur l'attitude positive du gouvernement néerlandais. Le *Telegraaf* par contre était déjà plus négatif et sceptique dès le moment que les compagnies aériennes ont annoncé leur fusion. Dans les titres des articles, leurs journalistes affirment entre autres que KLM est « absorbée » par Air France et que KLM « n'avait pas le choix », ce qui donne l'idée que KLM avait été forcée par son partenaire français. Les sentiments pessimistes sont plus clairement présents dans les trois journaux dans les articles publiés début 2019. Après la nomination de Benjamin Smith à la fin de 2018, la position de Pieter Elbers, le PDG de KLM et le rôle de Schiphol deviennent incertains. Le *Telegraaf* écrit maintenant entre autres que KLM est « un cygne mourant », le *Volkskrant* fait un gros titre sur « la jalousie » et « la méfiance » chez Air France-KLM et *Het Financieele Dagblad* souligne que KLM ne doit pas bouger avant qu'elle soit sûr qu'Air France va réaliser des changements nécessaires. Malgré le fait que notamment ce dernier quotidien reste un peu réservé, il est clair qu'au cours des années, les gros titres de ce trois journaux néerlandais importants deviennent de plus en plus sombres en ce qui concerne l'avenir d'Air France-KLM. Il faut y ajouter que ces titres donnent l'idée que ce sont les Français et le nouveau patron canadien qui sont à la base des tensions. Air France est considérée et représentée comme une grande menace et Benjamin Smith est décrit comme un prestidigitateur qui fait disparaître la compagnie aérienne néerlandaise.

²¹ Notre traduction ; LB.

3.2.1 Les journaux français

Après avoir analysé les journaux néerlandais, il est également important d'examiner la perception des journaux français. De nouveau, nous commencerons cette section par l'analyse des gros titres. Premièrement, nous traiterons *Le Figaro*, qui est considéré comme le pendant français du *Telegraaf*.

3.2.2 Les titres

Le Figaro

« Air France : le pari KLM » (2003-F5)

« Air-France dans le club des géants du ciel » (2003-F4)

Les titres ci-dessus sont, contrairement aux titres néerlandais, plus difficiles à interpréter. C'est pour cela que nous avons besoin d'autres perspectives de Fairclough, comme discutées dans le deuxième chapitre. Cela veut dire que nous ne nous limitons pas à l'analyse linguistique, mais que nous utiliserons également le discours pratique et que nous ferons une brève analyse du contexte socioculturel. Premièrement, nous pourrions interpréter l'exemple 2003-F5 de deux manières. D'un côté d'une manière optimiste, dans le sens que KLM pourrait aider Air France à grandir. À cette époque-là, Air France était encore l'une des compagnies aériennes les plus rentables et donc KLM pourrait être vue comme une expansion de leur empire. Par contre, dans ce cas-ci nous pourrions aussi considérer le mot « pari » comme un risque, comme un marché douteux. Pour plus de certitude, nous avons analysé l'article plus en détail ; qui prennent la parole ? Et dans quel contexte, l'article en question a-t-il été écrit ?

« Pour nombre d'entre eux [investisseurs] cependant, cette opération recèle à court terme plus d'inconvénients que d'avantages » (2003-F5).

« Un autre point souvent mis en avant par les analystes porte sur le niveau somme toute assez faible des synergies attendues » (2003-F5).

Pour commencer, le discours pratique. Dans les deux exemples ci-dessus, tirés de l'article concerné, ce sont les opinions des investisseurs et des analystes qui sont exprimées ; ou autrement dit, des experts du marché des actions. Ceci peut s'expliquer par la date de publication et le contexte de l'article. Il a été écrit justement une semaine après la signature officielle du rapprochement, et donc la réaction des marchés financiers est encore au cœur des actualités. Quand nous examinons les opinions exprimées dans ces citations, il faut conclure que dans ce cas-ci, en optant pour le mot « pari », l'auteur fait référence aux risques et aux

désavantages qui accompagnent cette fusion, sur entre autres le niveau faible des synergies. Puis, vu le fait qu'à l'époque, KLM vivait des temps difficiles, nous pourrions en effet dire que c'était un pari d'Air France de s'engager dans une fusion avec son partenaire néerlandais.

Le titre de l'article *2003-F1* est également assez intéressant. Daniels & Seres donnent une énumération de toutes les affaires qui sont encore en suspens : Bruxelles, social, Skyteam. Pourtant, le titre ne suffit pas pour pouvoir comprendre la teneur de l'article. C'est pourquoi, nous avons de nouveau examiné plus en détail le texte et le contexte.

« La position de Bruxelles : dans le cadre des relation tendues entre Paris et Bruxelles (.) la question du marché européen sera déterminante » (*2003-F1*).

« Les conséquences sociales : (..) très inquiets sur la rationalisation du réseau en Europe, les syndicats soulignent qu'un plan social est actuellement en cours chez KLM » (*2003-F1*).

« L'évolution de l'alliance commerciale Skyteam : grâce à son alliance avec Air France, KLM intégrait l'alliance SkyTeam » (*2003-F1*).

Comme nous pouvons voir, cet article énumère en fait les défis de l'alliance Air France-KLM, dont les trois ci-dessus sont les plus grands. Ces exemples montrent très bien l'importance du contexte socioculturel afin de pouvoir analyser un texte écrit. Selon cet article, les relations tendues entre la France et l'Union Européenne quant à « le pacte de stabilité et de croissance »²² pourraient avoir une influence sur la collaboration entre les Néerlandais et les Français. Cela montre nettement que le contexte socioculturel, dans le sens d'affaires politiques, culturelles, sociales ou économiques affectent également le démarrage d'une telle entreprise binationale. L'aspect social se trouve dans le rôle des syndicats et la création d'un plan social, là où le contexte économique touche à l'intégration de KLM dans l'alliance Skyteam, une alliance de nombreuses compagnies aériennes mondiales, fondée en 2000.

De cette manière, nous pouvons constater que les articles discutés ci-dessus ne sont pas directement trop optimistes en ce qui concerne cette fusion. Notamment dans le premier exemple, nous voyons que les analystes et les investisseurs ont l'idée que la collaboration

²² « Stability Growth Pact » [Pacte de stabilité et croissance] « vise à éviter les effets négatifs de certaines politiques budgétaires ou à corriger des déficits budgétaires excessifs ou des dettes publiques trop élevées ». Il s'agit d'un pacte signé par le membre de l'Union économique et monétaire de l'Union Européenne. En 2003, la France a enfreint les règles de ce pacte, ce qui a abouti à des relations tendues entre l'Union Européenne et la France

entraînera plusieurs inconvénients, là où dans le deuxième article, les auteurs indiquent que les deux compagnies devront faire face à des défis majeurs économiques, politiques et sociales.

De l'autre côté par contre, il y a aussi des titres qui donnent l'espoir. Les titres en question sont clairement plus univoques que ceux discutés plus haut. Ainsi, dans notre deuxième exemple, on pose qu'Air France appartient maintenant au club des plus grandes compagnies aériennes et dans l'article *2003-F3*, Jean-Cyril Spinetta, le PDG de l'époque, « prône » même la collaboration entre les deux entreprises. De cette manière, les titres des articles publiés par *Le Figaro* en 2003 évoquent des sentiments plutôt mitigés. Nous poursuivons cette section par l'analyse des titres des articles écrits par les journalistes de *Le Figaro* en 2019.

Sur la base de l'analyse des journaux néerlandais, nous avons conclu que le ton des articles a changé au cours des années. Ce qui était frappant, était que les Néerlandais ont surtout montré du doigt les problèmes au côté français et au nouveau patron canadien. Les titres ci-dessous montrent la position des Français par rapport à la fusion en 2019.

« Ben Smith met le patron de KLM au pied du mur » (*2019-F2*)

« Les Pays-Bas déclenchent une tempête politique autour d'Air France-KLM » (*2019-F3*)

« Air France-KLM : le crash programmé » (*2019-F5*)

Surtout les premiers deux exemples montrent l'attitude de ce journal français par rapport à KLM et le rôle du côté néerlandais dans cette discussion animée ; ce sont les Néerlandais qui déclenchent la tempête politique et ce sont les Néerlandais, en la personne du patron de KLM Pieter Elbers, qui sont mis au pied du mur par Benjamin Smith. Il semble que les auteurs français soulignent les problèmes qui jouent du côté néerlandais ; les Français ont l'idée que les problèmes et les tensions se trouvent surtout aux Pays-Bas et que tout va son petit bonhomme de chemin dans leur propre pays. Afin de pouvoir interpréter le dernier exemple, nous avons de nouveau besoin d'une analyse plus détaillée du texte. Qu'est-ce que cela veut dire, le crash programmé ?

« Mais il [Air France-KLM] a été bâti sur un mensonge et un faux-semblant » (*2019-F5*).

« Le mensonge c'est (..) la fiction de la fusion d'égaux (..) La réalité c'est qu'en 2003, Air France a bel et bien racheté KLM » (*2019-F5*).

« Le faux-semblant, c'est l'émancipation d'Air France par rapport à l'État (..) L'opération avec KLM avait été qualifiée de 'privatisante' puisqu'elle provoquait la diminution de la

participation de l'État. La réalité cependant, c'est que l'influence du gouvernement est restée déterminante » (2019-F5).

« Ces ambiguïtés originelles [rôle du gouvernement français et la fausse idée d'une fusion] ont créé chez Air France-KLM une malformation génétique » (2019-F5).

Ce qui ressort de ces quatre exemples, c'est que l'auteur estime que dans le cas d'Air France-KLM il ne s'agit pas d'une fusion, mais plutôt d'un rachat et que cette opinion erronée en combinaison avec le rôle du gouvernement français a été la base pour ce crash programmé. Le mensonge dont Bayart parle dans la citation ci-dessus concerne un exemple de framing du côté des Néerlandais et se rapporte à une fausse idée que KLM a esquissé de la collaboration avec Air France pendant les années. Du côté des Néerlandais on a, dès le début de la collaboration, prétendu que KLM était encore autonome, tandis qu'en réalité, elle avait déjà perdu son autonomie à l'époque. Cette mauvaise image que les médias néerlandais ont brossé de cette collaboration a finalement abouti à cette relation tendue entre les deux compagnies aériennes. En fait, il affirme que ce mariage de raison était condamné à cause de cette impression trompeuse donnée par les Néerlandais. En outre, le rôle déterminant de l'État français dans cette entreprise a été aussi crucial ; la compagnie fusionnée serait privatisée, mais l'influence du gouvernement français est restée grande au fil des années. Comme nous pouvons voir dans le quatrième exemple, ces deux facteurs ont été à la base d'une malformation génétique ou programmée chez Air France-KLM. Selon Bayart et Letessier (2019-F4) il n'y a qu'une seule solution pour sauver cette alliance ; Air France et KLM doivent oublier leur passé et doivent commencer à vraiment travailler ensemble.

En résumé, nous pourrions constater que la description de la collaboration dans ce journal français a un peu changé au cours de temps. Là où en 2003, les titres contenaient encore des mots comme « prôner » et « club des géants », ils ont été remplacés par « le crash programmé », « tempête politique » et « mettre au pied du mur » presque seize ans plus tard. Il semble pourtant que les Français ont l'idée que les problèmes se trouvent notamment du côté néerlandais ; les Néerlandais se sentent insatisfaits après la nomination de Benjamin Smith et commencent à faire du tapage. Les journaux français font croire par contre que tout va bien de leur côté.

Le Monde

Passons maintenant au deuxième journal français, *Le Monde*, qui est la contrepartie française du *Volkscrant*. Cette fois-ci encore, nous commencerons par l'analyse des titres publiés en 2003.

« Le PDG d'Air France et de KLM s'emploient à rassurer leurs salariés et les marchés financiers » (2003-F10).

« Air France-KLM : la difficile naissance du leader européen » (2003-F9).

« Alliées, Air France et KLM domineraient le ciel européen » (2003-F7).

En lisant les titres ci-dessus, il nous frappe que leur ton soit neutre et apaisant. Dans le premier titre, les salariés de KLM et Air France ainsi que les marchés financiers sont rassurés par le PDG. Le titre de l'article 2003-F7 est semblable à celui dans *Le Figaro* (2003-F4) dans le sens où il affirme que la compagnie fusionnée dominera le ciel européen. En plus, Bostnavaron et Lemaître, les auteurs de cet article, ont opté pour le terme « alliées », ce qui pourrait indiquer qu'il s'agit de deux partenaires égaux au lieu d'une entreprise qui reprend l'autre. Cette idée d'Air France-KLM comme leader européen est également présente dans notre deuxième exemple, malgré le fait qu'il faut y ajouter aussi qu'on parle de « la naissance difficile », ce qui indique que la fusion n'était pas facile et qu'il y avait des problèmes. Les autres articles (2003-F6 & F8) ont aussi un ton neutre et objectif ; ce sont des annonces de la fusion imminente.

Dans l'analyse du *Volkscrant*, le pendant néerlandais de *Le Monde*, nous avons conclu que le ton du journal avait changé au cours des années. Maintenant, nous allons examiner si une tendance similaire est visible chez le journal français, bien sûr à l'aide de quelques exemples.

« Les multiples griefs de KLM vis-à-vis d'Air France » (2019-F10).

« Air France-KLM : la crise devient politique » (2019-F8).

« KLM lutte pour préserver son indépendance » (2019-F6).

Les titres ci-dessus montrent en effet que la description de la collaboration de ce journal français a aussi changé au cours des années, mais d'une manière légèrement différente. Les mots-clés sont « griefs », « crise politique » et « lutte », contrairement à « rassurer », « leader européen » et « dominer » en 2003. Il frappe encore une fois qu'on a mis l'accent sur l'ambiance tendue aux Pays-Bas. En fait, cette fois-ci, c'est la France qui montre du doigt les Pays-Bas ; c'est la KLM qui doit lutter pour préserver son indépendance ; Air France à l'air d'aller bien. Seulement

dans l'article *2019-F10*, l'auteur parle des problèmes du côté français, ou plutôt, les plaintes de KLM par rapport à Air France. Nous analyserons brièvement cet article entier à l'aide de quelques citations, pour découvrir quels sont les griefs de KLM vis-à-vis d'Air France.

« (...) quand il [Hans Smits, ancien responsable de KLM] a reproché aux dirigeants français de se soucier davantage d'assurer leur pouvoir que d'optimiser leur profit » (*2019-F10*).

« Côté néerlandais, on se dit résolu à préserver l'autonomie de KLM, quitte à provoquer de nouvelles tensions » (*2019-F10*).

Comme en témoigne la première citation, les Néerlandais reprochent aux Français de se soucier surtout d'assurer leur pouvoir, tandis que leurs revenus ont baissé depuis des années. Le mécontentement du côté néerlandais a augmenté par le fait qu'ils ont peur de perdre leur autonomie depuis la nomination de Benjamin Smith. Cet article montre très bien que les Néerlandais montrent du doigt aux Français, alors que rien ici n'indique que les Français se soucient de ces reproches.

Le titre de l'article *2019-F7* est également une bonne illustration de la relation entre les deux entreprises à ce moment-là ; Dutheil & Stroobants réfèrent à l'intervention de l'État néerlandais par l'achat d'une partie des actions à la fin de février 2019. En optant pour la construction « entrer en force », les auteurs montrent clairement qu'il s'agit d'un acte de manifestation de force, qui n'est pas apprécié par l'adversaire, dans ce cas-ci Air France.

En conclusion, l'attitude de *Le Monde* par rapport à la fusion entre Air France et KLM s'est développée de la même façon que chez les autres journaux français, mais est en contradiction flagrante avec sa contrepartie néerlandaise le *Volkskrant*. Les deux journaux de gauche étaient encore optimistes en 2003 ; l'État français ainsi que l'État néerlandais étaient d'accord avec la collaboration et les deux quotidiens faisaient les gros titres sur l'entreprise fusionnée qui dominerait le ciel européen. Pourtant, là où le *Volkskrant* écrit sur un accroissement des tensions aux Pays-Bas en 2019, causé par des problèmes chez Air France et la nomination de Benjamin Smith, les titres de *Le Monde* sont encore assez optimistes, et on donne l'idée que ces problèmes et tensions se trouvent surtout aux Pays-Bas.

Le Figaro Économie

Vu le fait que notre analyse concerne une question économique, nous avons aussi consulté des quotidiens visant aux entreprises et aux développement économiques. Dans le paragraphe

précédent, nous avons déjà examiné *Het Financieele Dagblad*, et maintenant passons à *Le Figaro Économie*. Nous commencerons, comme d'habitude, en 2003.

« Air France et KLM officialisent leur union » (2003-F15).

« Air France-KLM : Les Pays-Bas sous le choc » (2003-F14).

« Les aéroports au cœur de l'alliance Air France-KLM » (2003-F11).

En lisant les titres des articles de ce journal, plusieurs choses nous frappent. Premièrement, le fait qu'ils évoquent des sentiments mitigés ; « le choc », « avec réserve » (2003-F13), mais surtout aussi la neutralité. Cela est également étroitement lié aux perspectives différentes ; l'intérêt des aéroports pour KLM et Air France, l'accueil par la Bourse et le choc aux Pays. Deuxièmement, le choix des mots, et plus précisément les différentes options quant à la description de la relation entre les deux entreprises. Ainsi, on utilise « alliance » (2019-F11), « rachète » (2019-F12), « rachat » (2019-F13) et « union » (2019-F15) pour la décrire. Là où union et alliance sont des termes qui réfèrent plutôt à une collaboration de deux ou plusieurs partenaires égaux, un rachat indique que l'un des partis prend en charge l'autre et donc que ce dernier est en dessous du premier dans la hiérarchie. Bref, le ton de ces titres de *Le Figaro Économie* est en général neutre et optimiste, mais les risques et les sujets de discussion qui entourent la fusion sont aussi mentionnés. Nous analyserons un peu plus en détail l'article 2003-F14, pour pouvoir interpréter le mot « choc ». L'auteur constate notamment que les Pays-Bas sont sous le choc, une affirmation intéressante que nous allons examiner plus en détail à l'aide de certaines citations tirées de l'article.

« La population néerlandaise s'est éveillée hier sous le choc de l'annonce, mardi, de l'absorption de KLM par Air France » (2003-F14)

« Le cygne va se faire dévorer par le coq Air France » (2003-F14).

De nouveau, l'idée du coq qui absorbe le cygne est évoquée, et de cette manière on indique encore une fois que la KLM perdra (une grande partie) de son autonomie, ce qui revient aussi dans le mot « l'absorption » dans le premier exemple. Cet article est le seul exemple dans les journaux français publiés en 2003 dans lequel la position de KLM est prise et représentée.

Pour finir l'analyse des titres, nous examinerons maintenant ceux de *Le Figaro Économie*, publiés en 2019.

« Ben Smith joue l'apaisement pour faire d'Air France-KLM un leader » (2019-F11).

« Air France-KLM : le ton monte entre la France et les Pays-Bas » (2019-F13).

« Air France-KLM : armistice franco-néerlandais » (2019-F14).

Comme nous l'avons vu précédemment, ce journal économique a une attitude plus modérée en comparaison avec les autres journaux, malgré le fait qu'il aborde aussi le regain de tension entre les deux entreprises. Ainsi, d'un côté on fait un gros titre sur le ton qui monte entre KLM et Air France (2019-F13), mais de l'autre côté, on se concentre notamment sur l'apaisement, ce que nous revoyons dans les articles 2019-F11, F14 et F15. « L'apaisement pour faire un leader », « armistice » et « travailler plus ensemble » sont les mots-clés dans ces titres. Même l'achat surprenant d'à peu près 13% des actions d'Air France-KLM par l'État néerlandais est annoncé d'un ton neutre (2019-F12), là où *Le Figaro* et *Le Monde* considéraient cela plutôt comme une attaque de l'État néerlandais. Ce qui frappe surtout, c'est que ce journal, contrairement aux autres journaux français, ne met pas l'accent sur les problèmes aux Pays-Bas, mais notamment sur la relation entre les deux pays ; l'armistice, l'apaisement et le regain de tension sont au cœur des articles. Le mot « armistice » est frappant, parce qu'il fait, contrairement à « l'apaisement » et au « regain de tension » référence à un débat politique plutôt qu'à la relation entre les deux compagnies. Il indique qu'il y avait une guerre, et touche à l'achat d'actions par l'État néerlandais, un acte qui était considéré comme une déclaration de guerre. Après cet achat, il y avait des tensions politiques entre la France et les Pays-Bas, et dans cet article, on fait savoir que l'affaire est calmée après une conversation entre Bruno le Maire et Wopke Hoekstra, les ministres de l'Économie et des Finances. De cette manière, cet article souligne aussi l'importance politique de cette collaboration.

Sur la base de l'analyse des titres de journaux néerlandais et français, nous pouvons constater qu'une tendance opposée est visible dans les deux pays. Au cours des années, le ton des titres s'est développé de prometteur, neutre, rassurant et optimiste, à un ton plus pessimiste, réprobateur et sceptique en 2019. Là où en 2003, les mots-clés étaient encore « être d'accord » (2003-N7), « garantie » (2003-N9), « poursuivre le gros lot » (2003-N15), « prôner » (2003-F3) et « dominer le ciel européen » (2003-F7), des termes comme « cygne mourant » (2019-N2), « jalousie et méfiance » (2019-N10), « tempête politique » (2019-F3) et « griefs » (2019-N10) sont caractéristiques pour les titres publiés dans les premiers mois de 2019. Cependant, il faut y ajouter que tous les termes ci-dessus se rapportent aux Pays-Bas et qu'il existe une différence cruciale entre les journaux néerlandais et français. Cette première constatation semble confirmer qu'en effet, les problèmes se trouvent surtout du côté néerlandais. Dans les articles néerlandais, on met l'accent sur le regain de tension, qui serait provoqué par les problèmes et

la stagnation au côté français, par la nomination du canadien Benjamin Smith et par la peur de la disparition de KLM. Dans les journaux français, on montre du doigt les Pays-Bas, et on sous-entend que les problèmes se trouvent uniquement aux Pays-Bas. Par contre, tout semble aller son petit bonhomme de chemin en France. Quand nous regardons de façon plus détaillée les différences entre les différents journaux, il nous frappe que ce sont surtout les journaux de droite (le *Telegraaf* et *Le Figaro*) qui, depuis le début en 2003 déjà, expriment leurs inquiétudes quant à la fusion, tandis que les journaux de gauche et économiques sont plus optimistes quant aux possibilités qui pourraient résulter de cette collaboration.

4. Discussion et conclusion

Dans ce dernier chapitre de la recherche, nous répondrons aux sous-questions et à la question centrale. Puis, nous discuterons et interpréterons les résultats obtenus et pour finir nous proposerons quelques pistes de recherches futures.

4.1 Réponses aux sous-questions

Dans l'introduction de cette recherche, nous avons formulé deux sous-questions, qui aideraient à répondre à la question centrale. Maintenant, nous discuterons et répondrons à ces sous-questions.

De quelle manière, la collaboration d'Air France-KLM, est-elle décrite par les médias ?

Au cours de l'analyse, il est devenu très clair que la collaboration entre Air France et KLM est décrite de différentes façons, en fonction du pays où les articles concernés ont été écrits. Puis, notre recherche concerne la description de la collaboration dans deux périodes différentes, à savoir la période autour du début de la collaboration (2003) et la période autour de la nomination de Benjamin Smith et l'achat d'actions par l'État néerlandais (2018/2019). Notre analyse a bien montré que les descriptions diffèrent aussi clairement entre ces deux moments cruciaux dans l'histoire de cette compagnie aérienne biculturelle. En 2003, pour commencer, la fusion était encore décrite comme une collaboration à potentiel et surtout nécessaire, vu les circonstances pénibles du côté néerlandais. Le *Telegraaf*, un journal néerlandais de la droite, avait déjà exprimé ses doutes, en parlant d'une réunion de crise et l'absorption de KLM par le coq français, mais le *Volkskrant* et *Het Financieele Dagblad*, un journal de gauche et un journal économique, étaient plus optimistes sur le rapprochement de ces deux entreprises, ce qui était surtout basé sur l'attitude positive du gouvernement néerlandais à cette époque-là. Une constatation cruciale c'est qu'à ce moment-là, les journaux néerlandais ont déjà parlé d'un rachat, au lieu d'une fusion, ce qui avait déjà indiqué la perte d'au moins une partie de l'autonomie de KLM. En 2019 par contre, cette collaboration a été décrite d'une manière plus négative dans les médias néerlandais. L'incertitude quant à la survie de KLM et les plans du nouveau PDG Benjamin Smith ainsi que la stagnation chez Air France étaient maintenant au cœur des articles publiés par les médias Néerlandais. De la perspective française, il faut dire que les descriptions en 2003 étaient aussi optimistes. On a mis l'accent sur le fait que les deux compagnies ensemble domineraient le ciel européen et sur l'apaisement des marchés financiers et des salariés par leur PDG. Toutefois, on a aussi discuté les désavantages pour Air France, comme les coûts liés au rachat de KLM et quelques affaires qui sont encore en suspens, dans

les domaines sociaux (le plan social de KLM), politiques (Bruxelles et la relation tendue entre Paris et l'union européenne) et économiques (l'intégration d'Air France-KLM dans l'alliance Skyteam). En 2019, les journaux français mettent l'accent sur les problèmes et l'inquiétude chez KLM. Ils réagissent sur la création de l'image par KLM, qu'elle a peur de perdre son autonomie. Cette fausse idée est qualifiée comme un mensonge et un faux-semblant, vu le fait qu'en réalité, KLM avait déjà perdu son autonomie en 2003.

Y-a-t-il des différences dans la description de cette collaboration entre les journaux français et néerlandais ?

Comme nous avons déjà vu dans la section précédente, la collaboration entre Air France et KLM est décrite de différentes façons dans les médias néerlandais et français. En général, nous pouvons dire que les médias néerlandais utilisent le *framing* pour décrire cette fusion. Ils évoquent l'idée que KLM a peur de perdre son autonomie, tandis qu'en réalité elle l'avait perdue en 2003, quelque chose qui était déjà suggérée par entre autres le *Volkskrant* à cette époque-là, en parlant d'un rachat au lieu d'une fusion. De cette manière, les médias néerlandais dépeignent Air France, mais aussi Benjamin Smith comme la méchante/le méchant, qui essaient de faire disparaître KLM. Les médias français décrivent la collaboration donc d'une autre manière, ce qui est surtout rendu clair dans les articles publiés en 2019. Dans ces articles, on montre du doigt aux Néerlandais, et on estime que les problèmes se trouvent surtout aux Pays-Bas. Ils n'ont pas l'air de se soucier trop de la collaboration, mais indiquent seulement que les Néerlandais font du tapage, à cause d'une perte qu'en fait ils ont déjà subie quinze ans auparavant.

4.2.1 Réponse à la question centrale

Maintenant passons à la réponse à la question centrale de notre recherche. En répondant aux sous-questions, nous avons déjà esquissé une image de la description de collaboration entre Air France et KLM dans les médias français et néerlandais. Dans ce paragraphe, nous approfondirons la question encore un peu en répondant à la question centrale, qui était formulée comme suit :

De quelle manière, la collaboration entre Air France et KLM, est-elle perçue en France et aux Pays-Bas

4.2.1 Réponse à la question centrale : La France

La description par les médias français a été déjà brièvement discutée en répondant aux sous-questions. Ce qui rend cette recherche intéressante, c'est que notre analyse est, à quelques exceptions près, seulement basée sur les titres des articles, les titres qui en fait donnent la première impression d'un article et donc d'une certaine situation. C'est pour cela que ce sont souvent seulement quelques mots-clés dans un titre qui forment la base de l'opinion d'un lecteur de l'affaire en question. En 2003, ces mots-clés dans les journaux français étaient entre autres « dominer le ciel européen », « rassurer » et « leader européen », et ces termes sont aussi typiques pour les descriptions des médias français à cette époque. Pourtant il faut y ajouter qu'on parle aussi de « la naissance difficile », « le pari KLM » et « les Pays-Bas sous le choc », pour faire référence aux désavantages et risques, mais en général, l'attitude des journaux français est optimiste. En 2019, l'accent est mis sur les problèmes du côté des Néerlandais, en faisant des gros titres sur « la crise devient politique », « le crash programmé », « le patron de KLM au pied du mur » et « les griefs de KLM vis-à-vis d'Air France ». Par contre, en ce qui concerne la fusion elle-même, la collaboration entre les deux compagnies, il semble que la presse écrite française ne s'inquiète pas.

4.2.2 Réponse à la question centrale : Les Pays-Bas

Notre analyse a bien montré que les descriptions de la collaboration entre Air France et KLM ont changé au cours de temps. Le *Telegraaf* avait déjà exprimé ses doutes en 2003 en parlant de « l'absorption du cygne bleu », mais en général, les titres étaient optimistes, ce qui prouvent des titres comme « être d'accord », « pourchasser le gros lot ensemble ». Cependant, au cours des années, les descriptions des journaux néerlandais ont changé et sont devenues plus hésitantes, sceptiques et même un peu réprobatrices. Les articles néerlandais publiés en 2018 et 2019 sont une bonne représentation du *framing*, dans le sens où les auteurs ont présenté une certaine réalité perçue qui donne l'impression qu'Air France et Benjamin Smith veulent limiter l'autonomie de KLM, tandis qu'en réalité, la compagnie aérienne néerlandais a été racheté par Air France en 2003 et de cette manière, avait déjà perdu son autonomie déjà en 2003. La collaboration se caractérise par la disparition de KLM comme « cygne mourant » à cause du prestidigitateur Benjamin Smith, des tensions internes chez KLM, la grande menace d'Air France et de la jalousie et méfiance du côté des Néerlandais. On ajoute à cela que KLM ne doit pas bouger avant qu'elle soit sûr qu'Air France réalisera des changements nécessaires. Toutes ces descriptions montrent que selon les Néerlandais, les tensions entre Air France et KLM sont causées par le côté français.

4.3 Discussion et conclusion

Pour conclure, nous pouvons dire que cette étude rend très clair de quelle manière la collaboration entre Air France et KLM est décrite par les médias néerlandais et français. Les Néerlandais montrent du doigt les Français, les Français font savoir que les problèmes se trouvent du côté néerlandais. Nous avons appliqué la méthode de l'analyse du discours afin de pouvoir examiner les articles de presse, et ce type d'analyse a aussi montré que les médias, dans ce cas-ci notamment les médias néerlandais, utilisent le *framing* pour diriger leur public dans une certaine direction.

De cette manière, notre recherche est une addition intéressante à celle de Salimans (2018). Son étude s'est concentrée sur la période autour du début de la collaboration et se caractérise plutôt par une perspective culturelle. Pourtant, les événements de l'année dernière, avec la nomination de Benjamin Smith et l'achat d'actions par l'État néerlandais, ont bien changé les descriptions des médias et montrent de quelle manière ce type d'événements politiques et économiques influence ces descriptions et points de vues opposés présentés par ces médias. Comme cette recherche s'est limitée à l'analyse des articles de presse, il faut souligner que nos analyses ne représentent pas directement les opinions du peuple français et néerlandais. Pour des études futures, il serait bien d'étudier les attitudes du public, par exemple au moyen d'une enquête d'attitude. L'avantage d'une telle recherche serait qu'on pourrait examiner comment les descriptions des médias se rapportent à l'attitude publique. Puis, il serait intéressant de garder un œil sur le développement de la relation tendue entre Air France et KLM et sur les plans du nouveau PDG. Nous espérons qu'avec cette recherche nous avons pu contribuer à la littérature scientifique dans le domaine des fusions/collaborations binationales et biculturelles.

5. Bibliographie

- Air France-KLM. (S. d.). *2000-2010 – Des regroupements et des alliances à l'échelle du monde*, consulté le 21 mars 2019, de <https://www.airfranceklm.com/fr/groupe/histoire>.
- Air France-KLM. (S. d.). *Histoire. Deux compagnies pionnières nées un 7 octobre*, consulté le 21 mars 2019, de <https://www.airfranceklm.com/fr/groupe/histoire>.
- Ayoub, M.T., Awan, A.G. & Abbas, G. (2016). Textual analysis of print media text discourse. *New Media and Mass Communication*, 50, 15-20.
- Bonnafeux, S., Temmar, M., (2007). *Analyse du discours et sciences humaines et sociales. Les Chemins du discours*. Paris : Ophrys.
- Bourse des Vols. (S. d.). *Histoire de la compagnie KLM*, consulté le 21 mars 2019, de <https://www.bourse-des-vols.com/compagnie-klm.php>.
- Entman, R. M. (1993). Framing: Towards clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*, 43(4), 51–58.
- Fairclough, N. (1995). *Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language*. Londres. L'Angleterre. Routledge.
- Fairclough, N. (1995). *Media discourse*. Londres. L'Angleterre. Edward Arnold.
- Fisher, M. (2017). Complex politics of 'terrorism' label. *The New York Times: The Interpreter*.
- Kearns, F., Betus, A., Lemieux, A. (2017). Yes, the media do underreport some terrorist attacks. Just not the ones most people think about. *The Washington Post: Monkey Cage*.
- Lenglet, F. (2019). Air France-KLM : pourquoi les relations sont très tendues. *RTL*. <https://www.rtl.fr/actu/conso/air-france-klm-pourquoi-les-relations-sont-tres-tendues-7796520902>, consulté le 4 mars 2019.
- Lodge, R.A., Armstrong, N., Shelton, J., Ellis, Y. (1997). *Exploring the French Language*, Londres, Angleterre : Edward Arnold.
- Melkonian, T., Monin, P., & Noorderhaven, N.G. (2011). Distributive justice, procedural justice, exemplarity, and employees' willingness to cooperate in M&A integration process: an analysis of the Air France-KLM merger. Consulté le 21 mars 2019 de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hrm.20456>.

Musée Air France. (S. d.). *L'histoire d'Air France*, consulté le 21 mars 2019 de <http://www.museeairfrance.org/fr/l-histoire-d-air-france>.

Noorderhaven, N., d'Iribarne, P. (2017). De relatie tussen Air France en KLM zoals ervaren door de medewerkers. Een cultureel perspectief. Consulté le 22 mars 2019 de <https://www.ad.nl/redactie/KLM/Rapport%20Cultureel%20perspectief%20Nederlandstalig%20AFKLM.pdf>.

Salimans, E. (2018). La représentation culturelle d'Air France-KLM dans les médias. Consulté le 23 mars 2019 de <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/365023>

Van Dijk. T.A. (1995). Aims of Critical Discourse Analysis. *Japanese Discourse*, 1(1), 17-27, consulté le 24 mars 2019 de <http://discourses.org/OldArticles/Aims%20of%20Critical%20Discourse%20Analysis.pdf>.

Annexe I : Corpus des articles consultés

Le Telegraaf (2003)

2003-N1: Burlage, A. (2003, 25 septembre). Crisisberaad in Den Haag over KLM en Air France. *De Telegraaf*. Consulté de <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crid=ab2ee98f-1ea8-4b14-b9ac-8baf188a92be&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A49MK-JPF0-00J5-K39D-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A49MK-JPF0-00J5-K39D-00000-00&pdcontentcomponentid=168873&pdteaserkey=sr3&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr3&prid=1de52d0c-8cc9-40b6-bfc1-59b2f447344a>.

2003-N2 : Burlage, A. (2003, 26 septembre). Vrijage KLM en Air France onder steeds zwaarder vuur. *De Telegraaf*. Consulté de <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crid=b3a5f620-7c1a-45e7-a140-263ca94ccd27&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A49NM-41R0-00J5-K3SK-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A49NM-41R0-00J5-K3SK-00000-00&pdcontentcomponentid=168873&pdteaserkey=sr8&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr8&prid=1de52d0c-8cc9-40b6-bfc1-59b2f447344a>.

2003-N3 : Burlage, A. (2003, 30 septembre). Vrij baan voor akkoord fusie KLM en Air France. *De Telegraaf*. Consulté de <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crid=59534a78-593d-43b2-bcc9-150b2c1e53c2&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A49NM-41R0-00J5-K3XH-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A49NM-41R0-00J5-K3XH-00000-00&pdcontentcomponentid=168873&pdteaserkey=sr0&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr0&prid=1de52d0c-8cc9-40b6-bfc1-59b2f447344a>.

2003-N4 : Burlage, A. (2003, 1 octobre). Air France slokt KLM op. *De Telegraaf*. Consulté de <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crid=ab6f739c-5b51-49fa-9d16-1ec0d92d25f8&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A49PT-W480-00J5-K49T-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A49PT-W480-00J5-K49T-00000-00&pdcontentcomponentid=168873&pdteaserkey=sr0&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr0&prid=36b6c7a5-84fd-4358-af9d-4b25f9bc198c>.

2003-N5 : Burlage, Arnold (2003, 11 octobre). « KLM had geen keus ». *De Telegraaf*. Consulté de <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crid=f4f9d421-1f6b-41e0-9a37-8a453b8e8c0b&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A49SK-RJH0-00J5-K0GM-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A49SK-RJH0-00J5-K0GM-00000-00>.

[00&pdcontentcomponentid=168873&pdteaserkey=sr5&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr5&prid=1de52d0c-8cc9-40b6-bfc1-59b2f447344a](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=37d49a05-7b15-4d48-ac76-e6a154d710c5&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5V6K-WCW1-F086-H13P-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5V6K-WCW1-F086-H13P-00000-00&pdcontentcomponentid=168873&pdteaserkey=sr5&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr5&prid=1de52d0c-8cc9-40b6-bfc1-59b2f447344a)

Le Telegraaf (2019)

2019-N1 : De Jong, Y. (2019, 16 janvier). CEO Air France-KLM: samenwerken. *De Telegraaf*. Consulté de [https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=37d49a05-7b15-4d48-ac76-](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=37d49a05-7b15-4d48-ac76-e6a154d710c5&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5V6K-WCW1-F086-H13P-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5V6K-WCW1-F086-H13P-00000-00&pdcontentcomponentid=168873&pdteaserkey=sr0&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr0&prid=a28a8c62-010d-44c5-96ff-0e6335cf23ec)

[e6a154d710c5&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5V6K-WCW1-F086-H13P-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5V6K-WCW1-F086-H13P-00000-](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=37d49a05-7b15-4d48-ac76-e6a154d710c5&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5V6K-WCW1-F086-H13P-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5V6K-WCW1-F086-H13P-00000-00&pdcontentcomponentid=168873&pdteaserkey=sr0&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr0&prid=a28a8c62-010d-44c5-96ff-0e6335cf23ec)

[00&pdcontentcomponentid=168873&pdteaserkey=sr0&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr0&prid=a28a8c62-010d-44c5-96ff-0e6335cf23ec.](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=37d49a05-7b15-4d48-ac76-e6a154d710c5&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5V6K-WCW1-F086-H13P-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5V6K-WCW1-F086-H13P-00000-00&pdcontentcomponentid=168873&pdteaserkey=sr0&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr0&prid=a28a8c62-010d-44c5-96ff-0e6335cf23ec)

2019-N2: Tehupuring, J. (2019, 23 février). Air France-KLM is stervende zwaan. *De Telegraaf*. Consulté de

[https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=636bd88c-7354-42fe-9a85-726bd2acd718&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VGP-SDK1-JCT4-T1MK-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VGP-SDK1-JCT4-T1MK-00000-](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=636bd88c-7354-42fe-9a85-726bd2acd718&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VGP-SDK1-JCT4-T1MK-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VGP-SDK1-JCT4-T1MK-00000-00&pdcontentcomponentid=168873&pdteaserkey=sr7&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr7&prid=a28a8c62-010d-44c5-96ff-0e6335cf23ec)

[00&pdcontentcomponentid=168873&pdteaserkey=sr7&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr7&prid=a28a8c62-010d-44c5-96ff-0e6335cf23ec.](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=636bd88c-7354-42fe-9a85-726bd2acd718&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VGP-SDK1-JCT4-T1MK-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VGP-SDK1-JCT4-T1MK-00000-00&pdcontentcomponentid=168873&pdteaserkey=sr7&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr7&prid=a28a8c62-010d-44c5-96ff-0e6335cf23ec)

2019-N3 : De Jong, Y., Bakker, A. (2019, 1 mars). Storm terug in top bij KLM. *De Telegraaf*. Consulté de [https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=b60bb2ad-ad4c-47f0-b1c9-](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=b60bb2ad-ad4c-47f0-b1c9-d0d7839493ed&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VJ0-KFR1-JCT4-T35W-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VJ0-KFR1-JCT4-T35W-00000-00&pdcontentcomponentid=168873&pdteaserkey=sr2&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr2&prid=a28a8c62-010d-44c5-96ff-0e6335cf23ec)

[d0d7839493ed&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VJ0-KFR1-JCT4-T35W-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VJ0-KFR1-JCT4-T35W-00000-](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=b60bb2ad-ad4c-47f0-b1c9-d0d7839493ed&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VJ0-KFR1-JCT4-T35W-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VJ0-KFR1-JCT4-T35W-00000-00&pdcontentcomponentid=168873&pdteaserkey=sr2&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr2&prid=a28a8c62-010d-44c5-96ff-0e6335cf23ec)

[00&pdcontentcomponentid=168873&pdteaserkey=sr2&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr2&prid=a28a8c62-010d-44c5-96ff-0e6335cf23ec.](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=b60bb2ad-ad4c-47f0-b1c9-d0d7839493ed&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VJ0-KFR1-JCT4-T35W-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VJ0-KFR1-JCT4-T35W-00000-00&pdcontentcomponentid=168873&pdteaserkey=sr2&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr2&prid=a28a8c62-010d-44c5-96ff-0e6335cf23ec)

2019-N4 : De Jong, Y. (2019, 2 avril). Gezocht : visie van Air France-KLM. *De Telegraaf*.

Consulté de [https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=d27f6429-3227-4e20-aade-](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=d27f6429-3227-4e20-aade-1167f5d4f9a8&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VST-GKY1-F086-H3MS-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VST-GKY1-F086-H3MS-00000-00&pdcontentcomponentid=168873&pdteaserkey=sr3&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr3&prid=a28a8c62-010d-44c5-96ff-0e6335cf23ec)

[1167f5d4f9a8&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VST-GKY1-F086-H3MS-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VST-GKY1-F086-H3MS-00000-](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=d27f6429-3227-4e20-aade-1167f5d4f9a8&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VST-GKY1-F086-H3MS-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VST-GKY1-F086-H3MS-00000-00&pdcontentcomponentid=168873&pdteaserkey=sr3&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr3&prid=a28a8c62-010d-44c5-96ff-0e6335cf23ec)

[00&pdcontentcomponentid=168873&pdteaserkey=sr3&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr3&prid=a28a8c62-010d-44c5-96ff-0e6335cf23ec.](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=d27f6429-3227-4e20-aade-1167f5d4f9a8&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VST-GKY1-F086-H3MS-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VST-GKY1-F086-H3MS-00000-00&pdcontentcomponentid=168873&pdteaserkey=sr3&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr3&prid=a28a8c62-010d-44c5-96ff-0e6335cf23ec)

2019-N5 : La Rédaction. (2019, 19 avril). « Air France is een grote bedreiging ». *De Telegraaf*. Consulté de

<https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=d9b1bbc2-cdf7-4300-bd70-7e635e7d27d6&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VXF-0PJ1-DYTV-D4D2-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VXF-0PJ1->

[DYTV-D4D2-00000-00&pdcontentcomponentid=168873&pdteaserkey=sr6&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr6&prid=a28a8c62-010d-44c5-96ff-0e6335cf23ec](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=4db14b2c-239d-4b94-895f-d2e022df7c30&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A4CF5-9100-0150-V2R6-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A4CF5-9100-0150-V2R6-00000-00&pdcontentcomponentid=168873&pdteaserkey=sr6&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr6&prid=a28a8c62-010d-44c5-96ff-0e6335cf23ec)

De Volkskrant (2003)

2003-N6: Van Gelder, H., Haan, F. (2003, 26 septembre). Air France mag KLM overnemen van kabinet. *De Volkskrant*. Consulté de <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=4db14b2c-239d-4b94-895f-d2e022df7c30&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A4CF5-9100-0150-V2R6-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A4CF5-9100-0150-V2R6-00000-00&pdcontentcomponentid=259070&pdteaserkey=sr4&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr4&prid=90339a13-be64-4937-a6b1-7e224dd03d69>.

2003-N7: ANP (2003, 30 septembre). Kabinet stemt in met de overname van KLM door Air France. *De Volkskrant*. Consulté de <https://www.volkskrant.nl/economie/kabinet-stemt-in-met-overname-klm-door-air-france~bfa5c2330/?referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>.

2003-N8: Van Gelder, H. (2003, 30 septembre). Blauwe zwaan opgeslokt door het Franse haantje. *De Volkskrant*. Consulté de <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=33e83bda-04d8-4d34-b1a9-5f72f64e2c19&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A4CF5-91R0-0150-V39R-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A4CF5-91R0-0150-V39R-00000-00&pdcontentcomponentid=259070&pdteaserkey=sr5&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr5&prid=90339a13-be64-4937-a6b1-7e224dd03d69>.

2003-N9 : Van Gelder, H. (2003, 1 octobre). Historisch besluit, met 5 jaar garantie; Economen reageren nuchter op overname KLM door luchtvaartmaatschappij Air France I. *De Volkskrant*. Consulté de <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=4936db26-2b20-466d-a325-bf8ac1f39c39&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A4CF5-91S0-0150-V3CK-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A4CF5-91S0-0150-V3CK-00000-00&pdcontentcomponentid=259070&pdteaserkey=sr0&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr0&prid=90339a13-be64-4937-a6b1-7e224dd03d69>.

2003-N10 : Van Gelder, H. (2003, 3 octobre). Voor Schiphol dreigt een bijrol. *De Volkskrant*. Consulté de <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=c30c0045-c6f0-4872-b232-84be769ac489&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A4CF5-91Y0-0150-V3WW-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A4CF5-91Y0-0150-V3WW-00000-00>.

[00&pdcontentcomponentid=259070&pdteaserkey=sr7&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr7&prid=c10aca84-cb31-4889-b268-b29236f5ade9](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=7f8ae4c5-9058-453b-8f10-b6fa154ec1f4&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VBV-T811-JC8X-62HR-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VBV-T811-JC8X-62HR-00000-00&pdcontentcomponentid=259070&pdteaserkey=sr7&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr7&prid=c10aca84-cb31-4889-b268-b29236f5ade9).

De Volkskrant (2019)

2019-N6: Van Ammelrooy, P. (2019, 5 février). De goochelaar die KLM laat verdwijnen? *De Volkskrant*. Consulté de

<https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=7f8ae4c5-9058-453b-8f10-b6fa154ec1f4&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VBV-T811-JC8X-62HR-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VBV-T811-JC8X-62HR-00000-00&pdcontentcomponentid=259070&pdteaserkey=sr10&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr10&prid=034126b7-1e57-49e2-819d-c2415c53ceaa>.

[00&pdcontentcomponentid=259070&pdteaserkey=sr10&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr10&prid=034126b7-1e57-49e2-819d-c2415c53ceaa](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=08d20ccc-2972-4b45-933b-1b56f12a76e8&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VF6-GGS1-DYRY-X2YP-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VF6-GGS1-DYRY-X2YP-00000-00&pdcontentcomponentid=259070&pdteaserkey=sr0&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr0&prid=4e4b9cd1-de58-42ec-a05c-40a9c3bf23f8).

2019-N7 : Van Ammelrooy, P & Borst, T. (2019, 16 février). Hoeveel KLM kan Air France-KLM aan? *De Volkskrant*. Consulté de

<https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=08d20ccc-2972-4b45-933b-1b56f12a76e8&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VF6-GGS1-DYRY-X2YP-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VF6-GGS1-DYRY-X2YP-00000-00&pdcontentcomponentid=259070&pdteaserkey=sr0&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr0&prid=4e4b9cd1-de58-42ec-a05c-40a9c3bf23f8>.

[00&pdcontentcomponentid=259070&pdteaserkey=sr0&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr0&prid=4e4b9cd1-de58-42ec-a05c-40a9c3bf23f8](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=5aa95299-490b-4282-9e96-ff9271e8f1e7&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VFM-DPG1-DYRY-X3WW-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VFM-DPG1-DYRY-X3WW-00000-00&pdcontentcomponentid=259070&pdteaserkey=sr4&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr4&prid=4e4b9cd1-de58-42ec-a05c-40a9c3bf23f8).

2019-N8: Kool, D. (2019, 18 février). Maakt deze baas een eind aan het gekibbel? *De Volkskrant*. Consulté de

<https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=5aa95299-490b-4282-9e96-ff9271e8f1e7&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VFM-DPG1-DYRY-X3WW-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VFM-DPG1-DYRY-X3WW-00000-00&pdcontentcomponentid=259070&pdteaserkey=sr4&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr4&prid=4e4b9cd1-de58-42ec-a05c-40a9c3bf23f8>.

[00&pdcontentcomponentid=259070&pdteaserkey=sr4&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr4&prid=4e4b9cd1-de58-42ec-a05c-40a9c3bf23f8](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=6c007177-ea9b-4356-a6ee-8611546a84bc&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VGG-9DY1-JC8X-62N1-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VGG-9DY1-JC8X-62N1-00000-00&pdcontentcomponentid=259070&pdteaserkey=sr2&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr2&prid=4e4b9cd1-de58-42ec-a05c-40a9c3bf23f8).

2019-N9: Giebels, R. (2019, 22 février). KLM vs. Air France. *De Volkskrant*. Consulté de

<https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=6c007177-ea9b-4356-a6ee-8611546a84bc&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VGG-9DY1-JC8X-62N1-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VGG-9DY1-JC8X-62N1-00000-00&pdcontentcomponentid=259070&pdteaserkey=sr2&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr2&prid=4e4b9cd1-de58-42ec-a05c-40a9c3bf23f8>.

[00&pdcontentcomponentid=259070&pdteaserkey=sr2&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr2&prid=4e4b9cd1-de58-42ec-a05c-40a9c3bf23f8](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=888b2d98-0486-4f29-a454-27a4a0f6d951&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5W0G-6141-DYRY-X0DS-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5W0G-6141-DYRY-X0DS-00000-00).

2019-N10 : Witteman, J. (2019, 29 avril). « Jaloezie en argwaan bij Air France-KLM ». *De Volkskrant*. Consulté de

<https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=888b2d98-0486-4f29-a454-27a4a0f6d951&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5W0G-6141-DYRY-X0DS-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5W0G-6141-DYRY-X0DS-00000-00>.

[00&pdcontentcomponentid=259070&pdteaserkey=sr1&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr1&prid=4e4b9cd1-de58-42ec-a05c-40a9c3bf23f8](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crid=089cc105-378e-4c50-b701-82cb25c60ee2&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A4BP1-PMC0-00MN-119S-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A4BP1-PMC0-00MN-119S-00000-00&pdcontentcomponentid=259070&pdteaserkey=sr1&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr1&prid=4e4b9cd1-de58-42ec-a05c-40a9c3bf23f8).

Het Financieele Dagblad (2003)

2003-N11 : Le Rédacteur (2003, 16 septembre). KLM-Air France nadert climax. *Het Financieele Dagblad*. Consulté de

<https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crid=089cc105-378e-4c50-b701-82cb25c60ee2&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A4BP1-PMC0-00MN-119S-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A4BP1-PMC0-00MN-119S-00000-00&pdcontentcomponentid=208267&pdteaserkey=sr0&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr0&prid=71c6739d-267f-4833-a7f0-442280eb73d2>.

2003-N12 : Le Rédacteur (2003, 17 septembre). Alliantie Air France en KLM is wellicht beter dan fusie. *Het Financieele Dagblad*. Consulté de

<https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crid=999cf923-f159-45cf-ae68-549cd5911298&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A4BP1-PMF0-00MN-11CH-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A4BP1-PMF0-00MN-11CH-00000-00&pdcontentcomponentid=208267&pdteaserkey=sr2&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr2&prid=71c6739d-267f-4833-a7f0-442280eb73d2>.

2003-N13 : Le Rédacteur (2003, 20 septembre). « Alliantie KLM mag positie van Schiphol niet schaden ». *Het Financieele Dagblad*. Consulté de

<https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crid=9aa7ed7c-a328-4fff-a024-d65c26f67f97&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A4BP1-PN90-00MN-1253-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A4BP1-PN90-00MN-1253-00000-00&pdcontentcomponentid=208267&pdteaserkey=sr16&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr16&prid=03db9fa3-120e-417d-b4ee-8c6556f6f975>.

2003-N14 : Les Rédacteurs (2003, 26 septembre). Kabinet staat positief tegenover luchtvaartalliantie tussen KLM en Air France. *Het Financieele Dagblad*. Consulté de

<https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crid=3cf2ff05-cca8-46d9-b6b8-b15467de2c2b&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A4BP1-NS50-00MN-123X-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A4BP1-NS50-00MN-123X-00000-00&pdcontentcomponentid=208267&pdteaserkey=sr14&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr14&prid=03db9fa3-120e-417d-b4ee-8c6556f6f975>.

2003-N15 : Les Rédacteurs (2003, 30 septembre). KLM en Air France jagen samen op de hoofdprijs. *Het Financieele Dagblad*. Consulté de

<https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crid=6958b645-168c-4e84-a028-0d9ea10613cb&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem>

<https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=5ed4d3a1-ff1f-476c-9eea-215e9747b8a9&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A4BP1-NV50-00MN-12G4-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A4BP1-NV50-00MN-12G4-00000-00&pdcontentcomponentid=208267&pdteaserkey=sr8&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr8&prid=71c6739d-267f-4833-a7f0-442280eb73d2>

Het Financieele Dagblad (2019)

2019-N11 : Paternotte, J. (2019, 14 février). KLM pas dwingen tot meer integratie bij zekerheid over veranderingen bij Air France. *Het Financieele Dagblad*. Consulté de <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=5ed4d3a1-ff1f-476c-9eea-215e9747b8a9&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VDS-RJT1-DYWB-S3RC-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VDS-RJT1-DYWB-S3RC-00000-00&pdcontentcomponentid=208267&pdteaserkey=sr1&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr1&prid=d410a075-e8a8-49e5-957a-77e311fc640e>.

2019-N12 : La Rédaction. (2019, 18 février). Oplossing lijkt nabij voor conflict binnen Air France-KLM. *Het Financieele Dagblad*. Consulté de <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=192dc681-426a-44c1-8413-fbab8de5cdb1&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VFM-M8B1-DYWB-S4KD-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VFM-M8B1-DYWB-S4KD-00000-00&pdcontentcomponentid=208267&pdteaserkey=sr4&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr4&prid=d410a075-e8a8-49e5-957a-77e311fc640e>.

2019-N13 : La Rédaction. (2019, 5 mars). Air France doet niet onder voor « succesverhaal » KLM, vinden Fransen. *Het Financieele Dagblad*. Consulté de <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=a8fd695e-a3e7-4908-8daa-ec326c319282&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VJV-61G1-DYWB-S4HY-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VJV-61G1-DYWB-S4HY-00000-00&pdcontentcomponentid=208267&pdteaserkey=sr3&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr3&prid=d410a075-e8a8-49e5-957a-77e311fc640e>.

2019-N14 : La Rédaction. (2019, 15 avril). Air France-KLM : inhaalrace of struikelpartij ? *Het Financieele Dagblad*. Consulté de <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=4d52a8e7-687f-442e-81e1-d367d80edd8e&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VWJ-TXN1-JCD9-24HD-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VWJ-TXN1-JCD9-24HD-00000-00&pdcontentcomponentid=208267&pdteaserkey=sr0&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr0&prid=d410a075-e8a8-49e5-957a-77e311fc640e>

2019-N15: La Rédaction. (2019, 19 avril). « Investeerdere wilden belang nemen in Air France-KLM ». *Het Financieele Dagblad*. Consulté de <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=ebab670f-ad2e-44cd-aed3->

[a164378aad93&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VXD-PNN1-JCD9-21NT-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VXD-PNN1-JCD9-21NT-00000-00&pdcontentcomponentid=208267&pdteaserkey=sr2&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr2&prid=d410a075-e8a8-49e5-957a-77e311fc640e](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=babdbfb4-1909-42b9-b943-62e005e16707&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VXD-PNN1-JCD9-21NT-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VXD-PNN1-JCD9-21NT-00000-00&pdcontentcomponentid=208267&pdteaserkey=sr2&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr2&prid=d410a075-e8a8-49e5-957a-77e311fc640e)

Le Figaro (2003)

2003-F1 : Seres, A., Daniels, N. (2003, 17 septembre). Bruxelles, social, Skyteam... les dossiers en suspens. *Le Figaro*. Consulté de

<https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=babdbfb4-1909-42b9-b943-62e005e16707&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A4C5V-CND0-TWK5-W33M-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A4C5V-CND0-TWK5-W33M-00000-00&pdcontentcomponentid=248099&pdteaserkey=sr0&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr0&prid=1c99766e-1e9c-42ba-99ef-1ea2ee83cbc4>.

2003-F2 : La Rédaction. (2003, 24 septembre). Air France-KLM : annonce imminente. *Le Figaro*. Consulté de

<https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=8d0ee7e8-40b4-4552-89d6-39fcc5aeeb17&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A4C5V-CP00-TWK5-W2SH-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A4C5V-CP00-TWK5-W2SH-00000-00&pdcontentcomponentid=248099&pdteaserkey=sr8&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr8&prid=033e81ce-928e-48b6-9fa2-b4c8fb705518>.

2003-F3 : Guillermand, V. (2003, 27 septembre). Jean-Cyril Spinetta prône la création d'un « Airbus » des compagnies aériennes. *Le Figaro*. Consulté de

<https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=f9db9df7-f256-40c5-8107-7c3bd67f51ec&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A4C5V-CPP0-TWK5-W247-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A4C5V-CPP0-TWK5-W247-00000-00&pdcontentcomponentid=248099&pdteaserkey=sr3&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr3&prid=1c99766e-1e9c-42ba-99ef-1ea2ee83cbc4>.

2003-F4 : La Rédaction (2003, 30 septembre). Air France dans le club des géants du ciel. *Le Figaro*. Consulté de

<https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=468e9101-4d71-46b9-8165-29a0bdf24dd4&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A4C5V-V1W0-TWK5-W1TB-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A4C5V-V1W0-TWK5-W1TB-00000-00&pdcontentcomponentid=248099&pdteaserkey=sr3&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr3&prid=62bae4b7-29a4-4e12-a3f6-805b29e40c59>.

2003-F5 : Lagoutte, C. (2003, 24 octobre). Air France : le pari KLM. *Le Figaro*. Consulté de <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crid=dd4cb94d-92a4-485e-af49-5e52d322a63e&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A4CXM-3RW0-TWK5-W20W-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A4CXM-3RW0-TWK5-W20W-00000-00&pdcontentcomponentid=248099&pdteaserkey=sr1&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr1&prid=033e81ce-928e-48b6-9fa2-b4c8fb705518>

Le Figaro (2019)

2019-F1: Collet, V. (2019, 11 février). Comment Ben Smith a repris le manche d'Air France-KLM. *Le Figaro*. Consulté de <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crid=a72c9965-a81e-4c21-a690-d491c9e20223&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VD5-6H61-JCX3-J1SP-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VD5-6H61-JCX3-J1SP-00000-00&pdcontentcomponentid=248099&pdteaserkey=sr2&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr2&prid=2d947c97-8c90-47aa-a1fd-1994e580be44>.

2019-F2 : Collet, V. (2019, 18 février). Ben Smith met le patron de KLM au pied du mur. *Le Figaro*. Consulté de <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crid=23685cab-6bea-4b59-8ec0-fa105ee2c2d9&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VFN-0K31-F0C5-83TG-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VFN-0K31-F0C5-83TG-00000-00&pdcontentcomponentid=248099&pdteaserkey=sr0&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr0&prid=2d947c97-8c90-47aa-a1fd-1994e580be44>.

2019-F3 : Collet, V. (2019, 28 février). Les Pays-Bas déclenchent une tempête politique autour d'Air France-KLM. *Le Figaro*. Consulté de <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crid=5160fd6d-0009-47a5-b37b-9ae929800802&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VHS-PG91-F0C5-80VK-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VHS-PG91-F0C5-80VK-00000-00&pdcontentcomponentid=248099&pdteaserkey=sr4&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr4&prid=2d947c97-8c90-47aa-a1fd-1994e580be44>.

2019-F4 : Letessier, I. & Bayart, B. (2019, 2 mars). « France et Pays-Bas doivent tourner la page et travailler ensemble à construire l'avenir d'Air France-KLM ». *Le Figaro*. Consulté de <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crid=0f3b3534-e38e-4716-8ff9-81c076a69617&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VJ6-MW71-JCX3-J4PH-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VJ6-MW71-JCX3-J4PH-00000-00&pdcontentcomponentid=248099&pdteaserkey=sr7&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr7&prid=2d947c97-8c90-47aa-a1fd-1994e580be44>.

2019-F5 : Bayart, B. (2019, 6 mars). Air France-KLM : le crash programmé. *Le Figaro*. Consulté de <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=e5633bab-3078-4295-94a9-f176a5a8a985&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VK2-HHH1-F0C5-81VD-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VK2-HHH1-F0C5-81VD-00000-00&pdcontentcomponentid=248099&pdteaserkey=sr5&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr5&prid=2d947c97-8c90-47aa-a1fd-1994e580be44>

Le Monde (2003)

2003-F6 : Bostnavaron, F. (2003, 15 septembre). Air France et KLM sont prêtes à fusionner. *Le Monde*. Consulté de <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=c0d31370-8695-44dd-9734-581fd2a3dae1&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A49J2-HP30-009J-R54V-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A49J2-HP30-009J-R54V-00000-00&pdcontentcomponentid=299258&pdteaserkey=sr12&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr12&prid=536ce6e0-e350-44d3-9762-d39bc9bb1092>.

2003-F7 : Bostnavaron, F. & Lemaitre, F. (2003, 18 septembre). Alliées, Air France et KLM domineraient le ciel européen. *Le Monde*. Consulté de <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=a4cf4dbc-b746-48f7-a9ec-a3ffc74afb22&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A49JP-J3N0-009J-R0GJ-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A49JP-J3N0-009J-R0GJ-00000-00&pdcontentcomponentid=299258&pdteaserkey=sr3&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr3&prid=bfd6abdb-3fcb-49e3-b3f3-adbf39726b4d>.

2003-F8 : La Rédaction. (2003, 26 septembre). L'État néerlandais donnerait son feu vert à l'accord Air France-KLM. *Le Monde*. Consulté de <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=5219caec-6121-4294-ad06-687bb546a172&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A49MK-CJB0-009J-R221-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A49MK-CJB0-009J-R221-00000-00&pdcontentcomponentid=299258&pdteaserkey=sr6&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr6&prid=bfd6abdb-3fcb-49e3-b3f3-adbf39726b4d>.

2003-F9 : Bostnavaron, F. (2003, 1 octobre). Air France-KLM : la difficile naissance du leader européen. *Le Monde*. Consulté de <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=24e3ad8e-d2d3-45f2-95cc-f61c176904f2&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A49NG-4SM0-009J-R2VK-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A49NG-4SM0-009J-R2VK-00000-00>

[00&pdcontentcomponentid=299258&pdteaserkey=sr0&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr0&prid=bfd6abdb-3fcb-49e3-b3f3-adbf39726b4d](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=299258&pdteaserkey=sr0&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr0&prid=bfd6abdb-3fcb-49e3-b3f3-adbf39726b4d).

2003-F10 : Bostnavaron, F. (2003, 2 octobre). Le PDG d'Air France et de KLM s'emploient à rassurer leurs salaires et les marchés financiers. *Le Monde*. Consulté de

<https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=144b0a60-a600-48e0-b492-32743264291f&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A49NN-Y9T0-009J-R322-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A49NN-Y9T0-009J-R322-00000->

[00&pdcontentcomponentid=299258&pdteaserkey=sr8&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr8&prid=bfd6abdb-3fcb-49e3-b3f3-adbf39726b4d](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=299258&pdteaserkey=sr8&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr8&prid=bfd6abdb-3fcb-49e3-b3f3-adbf39726b4d)

Le Monde (2019)

2019-F6 : Dutheil, G. & Stroobants, J.P. (2019, 9 février). KLM lutte pour préserver son indépendance. *Le Monde*. Consulté de

<https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=d2d95a11-427a-4795-960e-24d96ace822a&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VCJ-HSF1-DY7V-P239-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VCJ-HSF1-DY7V-P239-00000->

[00&pdcontentcomponentid=299258&pdteaserkey=sr6&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr6&prid=0ef911d3-4cc7-4bdb-908d-ff94a04b34b5](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=299258&pdteaserkey=sr6&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr6&prid=0ef911d3-4cc7-4bdb-908d-ff94a04b34b5).

2019-F7 : Dutheil, G. & Stroobants, J.P. (2019, 28 février). Les Pays-Bas entrent en force autour de table d'Air France-KLM. *Le Monde*. Consulté de

<https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=dd04b138-de16-4a70-84d1-a61a829e91c3&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VHM-05D1-JBST-04G9-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VHM-05D1-JBST-04G9-00000->

[00&pdcontentcomponentid=299258&pdteaserkey=sr1&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr1&prid=0ef911d3-4cc7-4bdb-908d-ff94a04b34b5](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=299258&pdteaserkey=sr1&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr1&prid=0ef911d3-4cc7-4bdb-908d-ff94a04b34b5).

2019-F8 : Dutheil, G. & Stroobants, J.P. (2019, 1 mars). Air France-KLM: la crise devient politique. *Le Monde*. Consulté de

<https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=3d649233-47a3-4b43-b238-543f1684c956&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VHT-YFB1-JBST-0545-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VHT-YFB1-JBST-0545-00000->

[00&pdcontentcomponentid=299258&pdteaserkey=sr3&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr3&prid=0ef911d3-4cc7-4bdb-908d-ff94a04b34b5](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=299258&pdteaserkey=sr3&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr3&prid=0ef911d3-4cc7-4bdb-908d-ff94a04b34b5).

2019-F9 : Dutheil, G. (2019, 3 mars). Air France-KLM : Paris et La Haye décident de calmer le jeu. *Le Monde*. Consulté de

<https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=d89a911b-96a0-4e2e-a509-e4eee225bf19&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VJ7-WRC1-JBST-01TJ-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VJ7-WRC1-JBST-01TJ-00000->

[00&pdcontentcomponentid=299258&pdteaserkey=sr0&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr0&prid=0ef911d3-4cc7-4bdb-908d-ff94a04b34b5](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=fb45afbc-e538-4f5c-833a-cebce3ee56ee&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5W12-06Y1-JBST-001S-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5W12-06Y1-JBST-001S-00000-00&pdcontentcomponentid=299258&pdteaserkey=sr0&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr0&prid=0ef911d3-4cc7-4bdb-908d-ff94a04b34b5).

2019-F10 : Stroobants, J.P. (2019, 2 mai). Les multiples griefs de KLM vis-à-vis d'Air France. *Le Monde*. Consulté de

[https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=fb45afbc-e538-4f5c-833a-cebce3ee56ee&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5W12-06Y1-JBST-001S-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5W12-06Y1-JBST-001S-00000-](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=fb45afbc-e538-4f5c-833a-cebce3ee56ee&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5W12-06Y1-JBST-001S-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5W12-06Y1-JBST-001S-00000-00&pdcontentcomponentid=299258&pdteaserkey=sr7&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr7&prid=0ef911d3-4cc7-4bdb-908d-ff94a04b34b5)

[00&pdcontentcomponentid=299258&pdteaserkey=sr7&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr7&prid=0ef911d3-4cc7-4bdb-908d-ff94a04b34b5](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=fb45afbc-e538-4f5c-833a-cebce3ee56ee&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5W12-06Y1-JBST-001S-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5W12-06Y1-JBST-001S-00000-00&pdcontentcomponentid=299258&pdteaserkey=sr7&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr7&prid=0ef911d3-4cc7-4bdb-908d-ff94a04b34b5).

Le Figaro Économie (2003)

2003-F11 : Vigoureux, T., Guillermand, V. & Dugua, P.Y. (2003, 30 septembre). Les aéroports au cœur de l'alliance Air France-KLM. *Le Figaro Économie*. Consulté de

[https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=abae6378-4773-4f62-8469-c2864b4070b7&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A4CX6-2XP0-TWRV-B224-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A4CX6-2XP0-TWRV-B224-00000-](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=abae6378-4773-4f62-8469-c2864b4070b7&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A4CX6-2XP0-TWRV-B224-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A4CX6-2XP0-TWRV-B224-00000-00&pdcontentcomponentid=276425&pdteaserkey=sr0&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr0&prid=3537bfb9-1861-4141-b656-45091503e9f2)

[00&pdcontentcomponentid=276425&pdteaserkey=sr0&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr0&prid=3537bfb9-1861-4141-b656-45091503e9f2](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=abae6378-4773-4f62-8469-c2864b4070b7&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A4CX6-2XP0-TWRV-B224-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A4CX6-2XP0-TWRV-B224-00000-00&pdcontentcomponentid=276425&pdteaserkey=sr0&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr0&prid=3537bfb9-1861-4141-b656-45091503e9f2).

2003-F12 : Denuit, D. (2003, 1 octobre). Air France rachète KLM au prix fort. *Le Figaro Économie*. Consulté de

[https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=4ac3e274-cadf-4fea-834b-9d5c4cf8b71c&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A4CX6-2XP0-TWRV-B235-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A4CX6-2XP0-TWRV-B235-00000-](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=4ac3e274-cadf-4fea-834b-9d5c4cf8b71c&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A4CX6-2XP0-TWRV-B235-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A4CX6-2XP0-TWRV-B235-00000-00&pdcontentcomponentid=276425&pdteaserkey=sr1&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr1&prid=3537bfb9-1861-4141-b656-45091503e9f2)

[00&pdcontentcomponentid=276425&pdteaserkey=sr1&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr1&prid=3537bfb9-1861-4141-b656-45091503e9f2](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=4ac3e274-cadf-4fea-834b-9d5c4cf8b71c&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A4CX6-2XP0-TWRV-B235-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A4CX6-2XP0-TWRV-B235-00000-00&pdcontentcomponentid=276425&pdteaserkey=sr1&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr1&prid=3537bfb9-1861-4141-b656-45091503e9f2).

2003-F13 : Julien, A.L. (2003, 1 octobre). La bourse accueille avec réserve le rachat de KLM par Air France. *Le Figaro Économie*. Consulté de

[https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=ef1d838f-d6d6-465f-a9ae-82d144995a17&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A4CX6-2XP0-TWRV-B24Y-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A4CX6-2XP0-TWRV-B24Y-00000-](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=ef1d838f-d6d6-465f-a9ae-82d144995a17&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A4CX6-2XP0-TWRV-B24Y-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A4CX6-2XP0-TWRV-B24Y-00000-00&pdcontentcomponentid=276425&pdteaserkey=sr3&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr3&prid=3537bfb9-1861-4141-b656-45091503e9f2)

[00&pdcontentcomponentid=276425&pdteaserkey=sr3&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr3&prid=3537bfb9-1861-4141-b656-45091503e9f2](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=ef1d838f-d6d6-465f-a9ae-82d144995a17&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A4CX6-2XP0-TWRV-B24Y-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A4CX6-2XP0-TWRV-B24Y-00000-00&pdcontentcomponentid=276425&pdteaserkey=sr3&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr3&prid=3537bfb9-1861-4141-b656-45091503e9f2).

2003-F14 : Denuit, D. (2003, 2 octobre). Air France-KLM : Les Pays-Bas sous le choc. *Le Figaro Économie*. Consulté de

[https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=dd61522c-0ecb-49d1-b7c7-8bd169ce96cf&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A4CX6-2XP0-TWRV-B24Y-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A4CX6-2XP0-TWRV-B24Y-00000-](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=dd61522c-0ecb-49d1-b7c7-8bd169ce96cf&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A4CX6-2XP0-TWRV-B24Y-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A4CX6-2XP0-TWRV-B24Y-00000-00&pdcontentcomponentid=276425&pdteaserkey=sr3&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr3&prid=3537bfb9-1861-4141-b656-45091503e9f2)

[3A4CX6-2XP0-TWRV-B281-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A4CX6-2XP0-TWRV-B281-00000-00&pdcontentcomponentid=276425&pdteaserkey=sr2&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr2&prid=3537bfb9-1861-4141-b656-45091503e9f2](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crid=b77bec23-733e-4546-82fe-c04ebd73cf8c&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A4CX6-2XP0-TWRV-B281-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A4CX6-2XP0-TWRV-B281-00000-00&pdcontentcomponentid=276425&pdteaserkey=sr2&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr2&prid=3537bfb9-1861-4141-b656-45091503e9f2).

2003-F15 : Denuit, D. (2003, 17 octobre). Air France et KLM officialisent leur union. *Le Figaro Économie*. Consulté de <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crid=b77bec23-733e-4546-82fe-c04ebd73cf8c&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A4CX6-2XN0-TWRV-B2GY-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A4CX6-2XN0-TWRV-B2GY-00000-00&pdcontentcomponentid=276425&pdteaserkey=sr8&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr8&prid=dd6a9613-a190-4f7e-8fee-6af05a49f15b>.

Le Figaro Économie (2019)

2019-F11 : Collet, V. (2019, 21 février). Ben Smith joue l'apaisement pour faire d'Air France-KLM un leader. *Le Figaro Économie*. Consulté de <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crid=962ccea0-4c24-4c61-8b73-9e8669e43966&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VG8-X4F1-JBYG-2389-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VG8-X4F1-JBYG-2389-00000-00&pdcontentcomponentid=276425&pdteaserkey=sr8&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr8&prid=d5ce23c3-98e7-4987-992e-feab37b807b0>.

2019-F12 : Vallez-d'Erceville, A. (2019, 27 février). Air France-KLM : l'État hollandais prend 12,68% du capital. *Le Figaro Économie*. Consulté de <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crid=16c7655c-37d0-46de-9eb9-0655fec79d51&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VHJ-R8C1-DYDH-S3VS-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VHJ-R8C1-DYDH-S3VS-00000-00&pdcontentcomponentid=276425&pdteaserkey=sr9&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr9&prid=d5ce23c3-98e7-4987-992e-feab37b807b0>.

2019 : F13 : La Rédaction. (2019, 28 février). Air France-KLM : le ton monte entre la France et les Pays-Bas. *Le Figaro Économie*. Consulté de <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crid=07c5e5a5-033e-4359-9f27-31f195c6c62b&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VHS-PFM1-JBYG-24GH-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VHS-PFM1-JBYG-24GH-00000-00&pdcontentcomponentid=276425&pdteaserkey=sr14&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr14&prid=452b9f99-0bfa-49e9-a317-fd4eb83445da>.

2019-F14 : Letessier, I. (2019, 2 mars). Air France-KLM : armistice franco-néerlandais. *Le Figaro Économie*. Consulté de

<https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=d7e20c9f-dc77-4bf5-bcca-8725d1e50d7c&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VJ6-MT91-DYDH-S4JH-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VJ6-MT91-DYDH-S4JH-00000-00&pdcontentcomponentid=276425&pdteaserkey=sr10&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr10&prid=452b9f99-0bfa-49e9-a317-fd4eb83445da>.

2019-F15 : Collet, V. (2019, 3 avril). Air France et KLM travaillent plus ensemble. *Le Figaro Économie*. Consulté de

<https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=6d500ac8-99b1-469a-a108-7cebdfa42701&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VT1-J591-JBYG-22DP-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VT1-J591-JBYG-22DP-00000-00&pdcontentcomponentid=276425&pdteaserkey=sr12&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr12&prid=452b9f99-0bfa-49e9-a317-fd4eb83445da>.

Annexe II : Les textes intégraux

De Volkskrant (2019)

2019-N10 : Witteman, J. (2019, 29 april). « Jaloezie en argwaan bij Air France-KLM ». *De Volkskrant*, . Consulté de <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=888b2d98-0486-4f29-a454-27a4a0f6d951&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5W0G-6141-DYRY-X0DS-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5W0G-6141-DYRY-X0DS-00000-00&pdcontentcomponentid=259070&pdteaserkey=sr1&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr1&prid=4e4b9cd1-de58-42ec-a05c-40a9c3bf23f8>

« Jaloezie en argwaan bij Air France-KLM »

Het is geen geheim dat Air France-KLM voer voor relatietherapeuten is, maar in zijn afscheidsinterviews gaf Smits afgelopen weekend een uniek kijkje door het sleutelgat van de Frans-Nederlandse bestuurskamerdeur. Terwijl het kleinere KLM al jaren het leeuwendeel van de winst levert in de vijftien jaar oude luchtvaartcombinatie - in 2018 maakte KLM bijvoorbeeld vier keer zoveel winst als Air France - zijn de Fransen vooral bezig met machts- in plaats van winstoptimalisatie, vindt Smits. Niet alleen door het Franse smaldeel in het bestuur van Air France-KLM steeds verder uit te breiden, ook door inhoudelijke argumenten van KLM steevast af te wimpelen als Nederlandse vijandigheid jegens het moederbedrijf. 'Dat stapelde zich maar op en zo groeide het wantrouwen.'

Exemplarisch voor het wantrouwen was het aanvankelijke 'non' van Air France-KLM-topman Ben Smith tegen de herbenoeming van Pieter Elbers als baas van KLM. Elbers was in december unaniem voorgedragen door Smits en diens raad van commissarissen, de vijf Franse commissarissen inclusief. Rond de jaarwisseling bleek Smith Elbers richting de uitgang te willen duwen. Na druk vanuit KLM, het kabinet, de Nederlandse commissarissen bij Air France-KLM en 25 duizend KLM-werknemers ging Smith in februari overstag.

Dat de kou daarmee niet uit de lucht was tussen Smith en Elbers bleek tijdens een ongemakkelijke persconferentie op 20 februari, na de presentatie van de gezamenlijke jaarcijfers in Parijs. Voor het oog van de fotografen negeerden de twee kemphanen tot driemaal toe de vraag of ze elkaar een hand konden geven. Beide mannen wierpen wel een steelse blik op elkaars handen, maar tot een handdruk kwam het niet. 'Can you shake hands?', probeerde een KLM-stewardess nog, al snel gevolgd door 'Laat maar' toen ze zag dat het zinloos was.

Teleurgesteld

'Ik was buitengewoon teleurgesteld', zei Smits in gesprek met Nieuwsuur over dat symbolische moment. 'Want dit was hét moment om te zeggen 'Nou jongens, oké, er is een hoop gebeurd, weg die nare periode, we maken een nieuwe start en geven elkaar een hand.'

'Ben Smith zal nog wel gedacht hebben, 'Nou, ik wil nog wel die hand geven, maar dan moet jij het eerst doen, want ik zal het zeker niet doen, want ik ben de baas'. Dat is mijn veronderstelling, min of meer zijn mindset over hoe hij zo'n bedrijf leidt', vertelde Smits.

Toen Nieuwsuur-presentator Jeroen Wollaars suggereerde dat Smith ook achter de schermen had geweigerd om Elbers de hand te schudden, zei Smits: 'Laat ik het zo zeggen, het zijn geen vrienden van elkaar op dit moment.'

De voormalige topambtenaar Smits was vijftien jaar lang commissaris bij KLM, waarvan de laatste vijf jaar president-commissaris. Ongemakkelijke momenten waren er in die periode wel meer tussen Air France en KLM. Zoals toen Alexandre de Juniac, tussen 2013 en 2016 de hoogste baas van Air France-KLM, Smits persoonlijk vroeg als vice-voorzitter van de raad van commissarissen van het moederbedrijf. De handtekeningen werden gezet, maar vervolgens hoorde Smits er nooit meer wat van. 'Dat is natuurlijk merkwaardig.'

Ook merkwaardig vond hij het bezoek dat Ben Smith begin februari in het geheim aan Nederland bracht, zonder Elbers in te lichten, laat staan uit te nodigen. In een staaltje stille diplomatie organiseerde Smith onder meer een besloten diner op de Franse ambassade in Den Haag, met Tweede Kamerleden, zoals De Telegraaf ontdekte. Smits: 'Die Tweede Kamerleden komen binnen en zijn a) verbaasd dat Elbers er niet bij is en dat b) hij er niets van weet. Dat is weer zo'n vorm van bejegening waarvan ik zeg: dat is not done!'

Bliksemoperatie

Smits is positief over de geruchtmakende actie van de Nederlandse staat, die eind februari tot consternatie van Air France en de Franse premier Macron in een bliksemoperatie 12,7 procent van de Air France-KLM-aandelen kocht. De Nederlandse staat heeft nu 14 procent van de aandelen in bezit. 'Die staatsdeelneming maakt dat er een soort herstel is van het evenwicht'.

Ondanks alles schat Smits de overlevingskansen van de Frans-Nederlandse luchtvaartcombinatie nog altijd op '70, 80 procent'. 'Ik ben niet hopeloos. Ik denk dat het met enige hulp weer een goed huwelijk kan worden.'

jaar was hij president-commissaris bij KLM. Afgelopen weekend gaf Hans Smits diverse afscheidsinterviews, waarin hij een boekje opendeed over de slechte verhouding tussen KLM en Air France.

'Dat is weer zo'n bejegening waarvan ik zeg: dat is not done!'

Le Figaro (2003)

2003-F1 : Seres, A., Daniels, N. (2003, 17 septembre). Bruxelles, social, Skyteam...les dossiers en suspens. *Le Figaro*. Consulté de <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=babdbfb4-1909-42b9-b943-62e005e16707&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A4C5V-CND0-TWK5-W33M-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A4C5V-CND0-TWK5-W33M-00000-00&pdcontentcomponentid=248099&pdteaserkey=sr0&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr0&prid=1c99766e-1e9c-42ba-99ef-1ea2ee83cbc4>

« Bruxelles, social, Skyteam...les dossiers en suspens ».

Alors que l'alliance capitalistique entre Air France et KLM se précise, l'opération, si elle se confirme, laisse plusieurs questions en suspens.

- LA POSITION DE BRUXELLES : dans le cadre des relations tendues entre Paris et Bruxelles, nul doute que les services de Mario Monti regarderont cette alliance à la loupe. La question du marché pertinent marché européen, marché mondial... sur laquelle doit être étudiée l'alliance KLM-Air France sera déterminante. D'autant qu'avant l'été Mario Monti avait fait part de ses réticences à l'alliance stratégique Air France-Alitalia conclue en juillet 2001, soulignant le risque d'un 'monopole ou d'un quasi-monopole' sur certaines liaisons, invitant les compagnies à aménager leurs accords. Une question qui viendra s'ajouter au débat si Alitalia renforce ses liens avec l'éventuel nouvel ensemble Air France-KLM. Nul doute que les concurrents des deux groupes, au premier rang desquels British Airways et Lufthansa, mais également les compagnies à bas coût, feront entendre leurs voix.

- LES CONSEQUENCES SOCIALES : d'ores et déjà, les syndicats ont fait part de leurs craintes. Avec quelque 30 000 salariés à KLM et plus de 71 000 à Air France, l'enjeu social est essentiel dans cette opération. Même si les deux groupes n'ont 'que' 31 escales communes, ce qui est cependant jugé relativement faible dans l'aérien. L'an dernier, Air France a desservi 198 destinations dans 83 pays tandis que KLM, seul, dessert plus d'une centaine de destinations (et plus de 360 avec ses partenaires). Très inquiets sur la rationalisation du réseau en Europe, les syndicats soulignent qu'un plan social est actuellement en cours chez KLM, portant sur 4 700 emplois en Europe, dont 49 postes en France. En attendant, les syndicats des deux groupes se sont déjà rencontrés. Ils ont notamment créé six groupes de travail de huit personnes dont quatre à KLM et quatre à Air France pour négocier sur la politique commerciale, le fret aérien, l'informatique, la maintenance, les escales. Ils demanderont à la direction des deux groupes de s'engager sur le maintien de l'emploi, mais aussi la mise en oeuvre d'un processus de consultation et de décisions sur cette fusion. 'Outre les escales communes se posent plusieurs problèmes, notamment les agences commerciales, puisque Air France dispose de ses propres agences, et pas KLM, ou encore des plates-formes de call center, ou encore le dispositif informatique', indique François Cabrera, secrétaire général CFDT Air France.

- L'EVOLUTION DE L'ALLIANCE COMMERCIALE SKYTEAM : grâce à son alliance avec Air France, KLM intégrerait l'alliance SkyTeam. La compagnie néerlandaise, qui avait un temps regardé vers British Airways et le réseau Oneworld, pourrait favoriser l'entrée dans SkyTeam de son partenaire américain Northwest ainsi que Malaysian Airlines. De quoi compléter le maillon asiatique de SkyTeam, une région stratégique avec 13 % du trafic de l'alliance mondiale contre 33 % pour l'Amérique du Nord. Avec 12 % du marché mondial, SkyTeam est la troisième alliance mondiale dans le secteur aérien, derrière Star Alliance et One World.

- LES DROITS DE TRAFIC : la nationalité de la nouvelle compagnie est un élément essentiel du schéma de rapprochement entre KLM et Air France. En effet, chaque compagnie doit conserver son pavillon national. Du coup, plusieurs schémas sont possibles, parmi lesquels la création d'un holding de tête chapeautant les deux compagnies, sur le modèle de l'alliance Renault-Nissan. Autre obstacle : l'Etat néerlandais détient une golden share dans KLM, société privée.

- L'ORGANISATION DU TRAFIC : la question du ' hub ' plate-forme de correspondance du nouvel ensemble sera à déterminer dans la nouvelle organisation. Créé en 1996, le hub de Roissy - Charles-de-Gaulle, qui assure chaque semaine 16 000 correspondances en moins de deux heures, se positionne comme l'un des plus importants d'Europe. A titre de comparaison, celui de Francfort en propose 9 000 et ceux de Londres et Amsterdam 5 000. Dans ce contexte, le hub de Roissy sera maintenu et pourrait faire d'Amsterdam une plate-forme régionale spécialisée sur les liaisons avec l'Europe du Nord. D'autant que le hub de Roissy bénéficie d'un potentiel de croissance très important, notamment avec la mise en service du nouveau terminal 2E dans les prochains mois.

2003-F5 : Lagoutte, C. (2003, 24 octobre). Air France : le pari KLM. *Le Figaro*. Consulté de <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crid=dd4cb94d-92a4-485e-af49-5e52d322a63e&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A4CXM-3RW0-TWK5-W20W-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A4CXM-3RW0-TWK5-W20W-00000-00&pdcontentcomponentid=248099&pdteaserkey=sr1&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr1&prid=033e81ce-928e-48b6-9fa2-b4c8fb705518>

« Air France : le pari KLM ».

L'HISTOIRE DIRA si Jean-Cyril Spinetta a eu raison de mener à bien après 21 mois de négociations à hauts risques la première fusion capitalistique entre deux compagnies aériennes de nationalité différente. Le moins que l'on puisse dire en effet est que l'accueil des marchés, à cette opération majeure pour le ciel mondial, a été plus que frais.

Le 30 septembre, date de l'annonce du mariage entre les deux compagnies, Air France a décroché en Bourse de 4,16 % à 13,12 euros. Et le 16 octobre, jour de la signature officielle du rapprochement, l'action de la compagnie nationale a encore cédé 1,29 % à 13,72 euros. Tout en reconnaissant un véritable intérêt stratégique à un tel rapprochement, les marchés ont semble-t-il décidé de ne retenir que les zones d'ombre de cet accord et de ne mettre en avant que les aspects complexes d'un tel rapprochement.

Sur le papier pourtant, la mariée est parée de multiples atours : Air France- KLM devient le premier groupe mondial en terme de chiffre d'affaires (19,7 milliards d'euros) et se place au troisième rang pour le trafic (66 millions de passagers). Pour ce qui est du fret, le futur tandem arrivera en deuxième position mondiale, immédiatement derrière Federal Express, avec 8 854 millions de tonnes-kilomètres transportés. Enfin, le nouveau géant se retrouvera à la tête d'une flotte de 518 appareils en exploitation et de deux plates-formes (hubs), l'une à Roissy et l'autre à Schiphol aux Pays-Bas. « Au niveau des avantages nous retenons, l'optimisation des réseaux et des hubs, une offre élargie dans les activités de maintenance et des économies de coûts sur les achats.

Beaucoup de concessions françaises

Pour nombre d'entre eux cependant, cette opération recèle à court terme plus d'inconvénients que d'avantages. Ils mettent tous en avant le processus long et complexe qui précédera l'entrée réelle en fonction de la nouvelle compagnie. Par ailleurs, ils estiment que la France a fait beaucoup de concessions aux Néerlandais, qui avaient par deux fois rompu des fiançailles avec British Airways, et qui ne sont pas aujourd'hui dans une forme financière étincelante. « Les actionnaires d'Air France vont devoir boucler leurs ceintures pendant un bon moment », ironise JP Morgan. « Air France surpasse les parts de marché de KLM, qui a fait une perte de 133 millions d'euros sur son exercice 2002-2003 et affiche un gearing (rapport entre endettement net et les fonds propres) de 195 %. Du coup, ses performances à court terme devraient être amoindries », explique Fideuram Wargny. Un sentiment partagé par Morgan Stanley qui estime qu'« à court terme cette opération est plus favorable aux actionnaires de KLM qu'à ceux d'Air France » et qui rappelle qu'avec KLM, Air France intègre « un niveau de dette élevé et des cash-flows négatifs ».

Un autre point souvent mis en avant par les analystes porte sur le niveau somme toute assez faible des synergies attendues. « Les niveaux de synergies pour le moyen terme restent très faibles, puisqu'ils ne représentent que 2 à 3 % des revenus de la nouvelle entité », font valoir certains d'entre eux.

Au total, le calendrier de mise en oeuvre des synergies table à court terme sur un minimum de 65 à 75 millions d'euros en 2004-2005, 110 à 135 millions d'euros en 2005-2006, 225 à 270 millions en 2006-2007, 300 à 375 millions en 2007-2008 et plus de 600 millions à long terme. Certains observateurs font aussi remarquer que les économies générées par le rapprochement pourraient in fine profiter avant tout aux clients, compte tenu des pressions concurrentielles et commerciales extrêmes qui règnent dans le secteur.

Peu de flexibilité

La future compagnie, qui comptera un peu plus de 104 000 salariés, devra par ailleurs composer avec une faible marge de manoeuvre en terme de flexibilité. D'autant que les salariés de KLM ont obtenu une garantie d'emploi de cinq ans, au lieu des trois années prévues dans un premier temps (assurance toutefois soumise à l'absence de « facteurs externes » qui pourraient peser sur l'activité et la rentabilité de la compagnie). Et que, côté français, une demande similaire a été formulée par le syndicat Unsa Air France.

Nombreux sont les analystes, à l'instar de Dexia Asset Management, qui pointent du doigt « un risque élevé de non-exécution en raison des nombreux mouvements sociaux qui pourraient intervenir pour bloquer le processus ».

Dans ce rapprochement unique dans l'histoire du transport aérien, il conviendra aussi d'observer à la loupe les décisions de la Commission de Bruxelles. A première vue, les autorités européennes verraient d'un oeil assez favorable cette opération. Il n'en reste pas moins que 30 % des liaisons Air France-KLM seraient communes (Amsterdam-Paris, Amsterdam-Lyon).

Décryptage Une opération complexe

L'opération entre Air France et KLM ne sera ni une fusion ni un rachat. Elle se déroulera en trois étapes.

- Air France va lancer une offre publique d'échange sur 100 % du capital de KLM. L'OPE devrait débiter dans la première quinzaine du mois de mars 2004, pour s'achever au cours de

la première quinzaine d'avril. Les modalités sont les suivantes : 11 actions de la compagnie française et 10 bons de souscription d'actions (BSA) seront proposées pour 10 actions ordinaires KLM. Ce qui valorise la compagnie néerlandaise à 784 millions d'euros. A cette occasion, Air France augmentera son capital de 20 %, ce qui conduira mécaniquement à sa privatisation, la part de l'Etat (54 %) passant sous le seuil de 50 %. Cette émission de titres devrait permettre à ces derniers de détenir environ 15,5 % du capital d'Air France.

- Les deux compagnies vont créer un holding de contrôle baptisé Air France-KLM dans lequel elles apporteront leurs titres. Il contrôlera 100 % du capital de chacune des deux compagnies. Le nouveau groupe sera détenu à 81 % par des intérêts français (Etat et autres actionnaires d'Air France) et à 19 % par les actionnaires de KLM. Le holding sera coté à Paris, Amsterdam et New York et sera présidé par Jean-Cyril Spinetta, le président d'Air France.

Pour préserver les droits de trafic internationaux de KLM et l'avenir de l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol, Air France-KLM détiendra pendant une période transitoire de trois ans 49 % des droits de vote de KLM. Les 51 % restants seront repris par deux fondations néerlandaises et l'Etat hollandais (à hauteur de 14,7 %).

- A l'issue de ces trois ans, Air France-KLM détiendra 100 % de la société aérienne néerlandaise, les 51 % des droits de vote passant sous son contrôle.

Le Figaro (2019)

2019-F5 : Bayart, B. (2019, 6 mars). Air France-KLM : le crash programmé. *Le Figaro*. Consulté de <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=e5633bab-3078-4295-94a9-f176a5a8a985&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5VK2-HHH1-F0C5-81VD-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5VK2-HHH1-F0C5-81VD-00000-00&pdcontentcomponentid=248099&pdteaserkey=sr5&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr5&prid=2d947c97-8c90-47aa-a1fd-1994e580be44>

« Air France-KLM : le crash programmé ».

Il y a trois explications au coup de sang du gouvernement néerlandais, qui, la semaine dernière, a acheté sans prévenir ni coup férir 14 % du capital d'Air France-KLM pour se hisser au même niveau que l'État français.

La première explication est politique. Ce mouvement résulte à la fois du rapport de force à l'intérieur de la coalition au pouvoir aux Pays-Bas et de l'agacement de La Haye vis-à-vis des ambitions de réforme européenne d'Emmanuel Macron.

La deuxième explication est mécanique : c'est un fascinant effet papillon qui commence avec une chemise et finit en crise diplomatique. La crise sociale de l'automne 2015 chez Air France, qui a dégénéré au point de voir le DRH dépenaillé par les manifestants, a été le point de départ d'un enchaînement déstabilisant (référendum perdu par la direction au printemps 2018, démission du PDG Jean-Marc Janaillac, dérapage de la gouvernance...). La nomination du Canadien Ben Smith à la tête d'Air France-KLM en septembre dernier est le fruit de cette séquence improbable. La colère des Pays-Bas, spectateurs de l'envasement franco-français, aussi.

La troisième explication est structurelle. Air France-KLM est né d'une magnifique ambition

de créer un leader mondial du transport aérien par le rapprochement de deux pavillons nationaux. Mais il a été bâti sur un mensonge et un faux-semblant.

Le mensonge, c'est, comme dans la plupart des opérations transnationales, la fiction de la fusion d'égaux. Pour ne pas démobiliser les troupes ni mobiliser les opinions publiques, on ménage les susceptibilités. La réalité, c'est qu'en 2003 Air France a bel et bien racheté KLM. Le faux-semblant, c'est l'émancipation d'Air France par rapport à l'État. L'opération avec KLM avait été affreusement qualifiée de « privatisante » en 2003 puisqu'elle provoquait la diminution de la participation de l'État, ramené au statut d'actionnaire minoritaire. La réalité, cependant, c'est que l'influence du gouvernement français dans le groupe est restée déterminante.

Ces ambiguïtés originelles ont créé chez Air France-KLM une malformation génétique. La structure capitaliste du groupe, sa gouvernance, et donc sa direction sont imprégnées de la volonté initiale de ménager la chèvre et le chou. Le résultat, c'est un attelage branlant, corseté par des accords signés en 2003 qui dans les faits ont échoué à marier la culture verticale à la française et le culte du consensus à la néerlandaise.

Le conseil d'administration d'Air France-KLM est le produit de cette histoire. Il y a dix-neuf membres autour de la table, histoire de n'oublier personne - ni les Français, ni les Néerlandais, ni l'État, ni les pilotes, ni les personnels au sol, ni les autres... Il y a des Néerlandais qui représentent KLM, d'autres pas. D'anciens hauts fonctionnaires, nommés par l'État mais qui ne le représentent pas. Etc. Le tout est naturellement dysfonctionnel.

Le baroque ne sied pas à la vie des entreprises. Et, les mêmes causes produisant les mêmes effets, cela vaut aussi pour l'Alliance Renault-Nissan, chez qui on trouve les mêmes vices rédhibitoires que chez Air France-KLM. Comme KLM, Nissan a été entretenu dans l'idée qu'il n'avait pas été acheté. Comme KLM, Nissan est devenu plus performant que son acquéreur français. Comme KLM, Nissan se méfie comme de la peste de l'ingérence de l'État français. Comme chez Air France-KLM, le conseil d'administration de Renault-Nissan est pléthorique. Et dans les deux cas, on a poussé pendant des années sous le tapis la poussière des frustrations accumulées. Le dénouement est violent.

L'irruption de l'État néerlandais dans le capital de la compagnie aérienne va-t-elle changer la donne ? Pour l'heure, le baroque reste de mise. C'est d'État à État, au sein d'un groupe de travail décidé la semaine dernière par les deux ministres des Finances, que vont se discuter les futures règles de gouvernance, l'avenir des hubs de Roissy et Schiphol, ou encore la stratégie de long terme du groupe. Tout cela par-dessus la tête du conseil d'administration d'Air France-KLM, ainsi transformé en instance zombie.

Il est encore temps qu'il sorte du bien de cette histoire. Le coup de force néerlandais peut ensuite amener les deux États à réduire de concert leurs participations dans le capital de l'entreprise et laisser Air France-KLM voler de ses propres ailes. C'est même l'évidence. Jean-Marc Janaillac, quand il avait quitté la compagnie, avait dit s'être converti à l'idée qu'elle se porterait mieux sans l'État à son capital. David Azéma, ancien patron de l'Agence des participations de l'État, a décrit « *l'incompatibilité ontologique* » de l'expression même de l'État actionnaire. Bruno Le Maire, enfin, défend la privatisation d'Aéroports de Paris au nom de la juste place de l'État dans l'économie. Pour Air France-KLM, il est temps de passer aux actes.

Le Monde (2019)

2019-F10 : Stroobants, J.P. (2019, 2 mai). Les multiples griefs de KLM vis-à-vis d'Air France. *Le Monde*. Consulté de

<https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=fb45afbc-e538-4f5c-833a-cebce3ee56ee&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5W12-06Y1-JBST-001S-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A5W12-06Y1-JBST-001S-00000-00&pdcontentcomponentid=299258&pdteaserkey=sr7&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr7&prid=0ef911d3-4cc7-4bdb-908d-ff94a04b34b5>.

« Les multiples griefs de KLM vis-à-vis d'Air France ».

De la " jalousie ", de la " rancœur " et des " malentendus " : voici, selon Hans Smits, ce qui complique la relation entre Néerlandais et Français au sein du groupe Air France-KLM. Le président du conseil de surveillance de la compagnie néerlandaise quitte son poste – il est remplacé par Cees T Hart, patron du brasseur danois Carlsberg – avec nombre de griefs, qu'il a énumérés dans divers entretiens accordés ces derniers jours.

Le diagnostic de l'ancien responsable, qui siégeait depuis quinze ans et exerçait la présidence depuis 2014, a rallié pas mal de suffrages dans son pays quand il a reproché aux dirigeants - français de se soucier davantage d'assurer leur pouvoir que d'" optimiser le profit ". Alors même, souligne-t-il, que la branche néerlandaise du groupe a dégagé - quatre fois plus de bénéfices (80 % du 1,3 milliard d'euros engrangé) que la française en 2018. Si " la défiance " s'est installée, assure M. Smits, c'est parce que tous les arguments avancés par ses compatriotes ont toujours été interprétés comme de l'hostilité à l'égard de la maison mère.

Un moment a " particulièrement déçu " l'ex-président, a-t-il expliqué à la chaîne publique NOS : lors d'une conférence de presse organisée à Paris, le 20 février, à l'occasion de la présentation du bilan annuel du groupe, Benjamin Smith, le directeur général d'Air France-KLM, aurait refusé à trois reprises de serrer la main de Pieter Elbers.

Ce dernier avait conservé son poste de patron de KLM contre l'avis du dirigeant canadien, à la suite d'une mobilisation du gouvernement néerlandais, du collège des dirigeants de la compagnie et de 25 000 salariés, signataires d'une pétition en vue de son maintien. " Cela aurait pourtant été le moment de se dire : "OK les gars, oublions ce mauvais moment. Prenons un nouveau départ et serrons-nous la main." Mais Ben Smith s'est dit : "C'est moi le patron, et c'est d'abord à l'autre de me tendre la main." C'est, selon moi, sa façon de gérer ", déplore M. Smits.

Opération " inamicale "

Par ailleurs, il juge " significatif " le sort que lui a réservé Alexandre de Juniac, l'un des prédécesseurs --de M. Smith. Il lui aurait proposé de devenir le vice-président de la maison mère, avant de ne plus jamais lui en parler durant ses trois années à la tête de l'entreprise. Il considère tout aussi " significative " la visite aux Pays-Bas de M. Smith, à la mi-février : M. Elbers n'avait pas été informé, pas plus qu'il n'avait été convié à dîner à l'ambassade de France à La Haye.

M. Smits tresse en revanche des louanges au gouvernement de Mark Rutte. En février toujours, celui-ci provoquait une minicrise diplomatique, en portant à 14 % la part de l'Etat

néerlandais dans le groupe, à la consternation de Paris, où l'on évoquait une opération " très surprenante et inamicale ", avant de calmer le jeu et d'évoquer une volonté commune de " consolidation " de la société. Pour M. Smits, ce fut " une sorte de rétablissement des équilibres ", susceptible, peut-être, d'assurer la viabilité d'une entente dont il estime qu'elle a " 70 % à 80 % " de chances de devenir " un bon mariage ".

Ces déclarations contrastent avec celles de M. Elbers qui, la semaine dernière, soulignait que quinze années de collaboration avaient " beaucoup apporté " à la compagnie néerlandaise, laquelle, disait-il, n'aurait pu assurer ses positions en Chine, en Amérique latine, aux Etats-Unis ou en Europe sans l'appui d'Air France.

Des propos apaisants, qui n'atténuent pas toutes les craintes aux Pays-Bas, d'autant que M. Smith vient de faire son entrée au conseil de surveillance de KLM. Et qu'il aurait, selon divers médias, exigé des garanties pour accepter finalement le renouvellement pour quatre ans du mandat de M. Elbers. Parmi celles-ci figurerait le contrôle, par Air France, de Transavia, la filiale à bas coût de KLM.

La marge de manoeuvre du Canadien semble toutefois entravée par l'accord conclu entre La Haye et Paris à l'issue de la récente crise. Un groupe de travail, qui doit rendre ses conclusions en juin, est censé régler la question des participations et de la structure capitalistique du groupe. Côté néerlandais, on se dit résolu à préserver l'autonomie de KLM, quitte à provoquer de nouvelles tensions. Les " règles de gouvernance et le respect, par les deux Etats, de règles de bonne -conduite " sont aussi au menu des discussions, tout comme la préservation du rôle de Schiphol en tant que " hub " européen majeur, " le " sujet qui mobilise tous les responsables aux Pays-Bas.

Le Figaro Économie (2003)

2003-F14 : Denuit, D. (2003, 2 octobre). Air France-KLM : Les Pays-Bas sous le choc. *Le Figaro Économie*. Consulté de <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crid=dd61522c-0ecb-49d1-b7c7-8bd169ce96cf&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A4CX6-2XP0-TWRV-B281-00000-00&pddocid=urn%3AcontentItem%3A4CX6-2XP0-TWRV-B281-00000-00&pdcontentcomponentid=276425&pdteaserkey=sr2&pditab=allpods&ecomp=bfyk&earg=sr2&prid=3537bfb9-1861-4141-b656-45091503e9f2>

« Air France-KLM : Les Pays-Bas sous le choc ».

La population néerlandaise s'est éveillée hier sous le choc de l'annonce, mardi, de l'absorption de KLM par Air France. Un projet qui sera examiné le 9 octobre au cours d'un comité central d'entreprise d'Air France. Aux Pays-Bas, le traumatisme est amplifié par la position de la direction de KLM, très satisfaite des détails de l'opération, considérée comme un grand succès en privé.

Sans dissiper les craintes sur l'emploi KLM a déjà prévu de supprimer 4 500 postes en 2005 , et sur l'avenir de l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol, la perspective d'une absorption du groupe a ravivé les inquiétudes de tout un peuple. Après Fokker (aéronautique), Hoogovens (acier) et Daf (poids lourds) déjà tombés ces dernières années dans l'escarcelle de groupes étrangers, c'est au tour aujourd'hui du fleuron dans l'aérien. Une injustice aux yeux des Néerlandais alors que KLM, créée en 1919, est l'une des plus anciennes compagnies au monde. Mais depuis deux ans, celle-ci accumule les pertes. « C'est un nouveau coup dur pour le sentiment national », résumait le journal populaire *Algemeen Dagblad*. Emblème de la compagnie, « le cygne va se faire dévorer par le coq Air France », a surenchéri son rival De Telegraaf, le plus gros tirage national.

A Amsterdam, l'ensemble de la classe politique néerlandaise a pris le relais. Si elle admet que l'accord conclu est « inévitable », elle se dit préoccupée par l'avenir de Schiphol, malgré les garanties portées dans le cadre de l'offre publique d'échange (OPE) d'Air France. Deux partis de la coalition de centre droit au pouvoir le CDA et le VVD ont réclamé du gouvernement des éclaircissements sur le maintien de Schiphol comme hub international. L'opposition travailliste, elle, aurait préféré que KLM s'engage d'abord dans une alliance commerciale avant de se tourner vers la fusion.

La fédération syndicale néerlandaise FNV a interpellé hier KLM au sujet des emplois bien sûr, mais aussi de Schiphol. Hier après-midi, l'un de ses représentants, accompagné de collègues de compagnies membres de l'alliance SkyTeam, devait rencontrer le président d'Air France, Jean-Cyril Spinetta. Si le rendez-vous n'a finalement pas eu lieu, les syndicats qui représentent 200 000 salariés en ont profité pour discuter ensemble du projet de « charte éthique » en matière sociale au sein de l'alliance et la création d'un groupe de travail afin d'anticiper les synergies au sein de la nouvelle entité Air France-KLM.

