



19

Séminaire

"L'EUROPE SOCIALE ET LA CRISE"

Mercredi 21 novembre 2012

Débat de l'après-midi

M. CADOREL.- Merci beaucoup, François. À titre d'information, François, les 400 salariés, à quelle filiale appartiennent-ils, en Hongrie ?

M. CABRERA.- En Tchéquie, à Prague, c'est une filiale de BlueLink. En Hongrie, c'est un service de KLM qui est délocalisé en Hongrie. Ce sont des salariés qui ont un contrat KLM Hongrie ; ce n'est pas une filiale. À Prague, c'est une filiale de BlueLink qui est elle-même une filiale d'Air France que vous connaissez, un call center fidélisation : Flying Blue.

M. CADOREL.- Des questions ?

M. JAHAN.- Rapidement, pour mon collègue de KLM. Dans les plans que vous avez exposés, avez-vous travaillé sur les conséquences éventuelles d'un nouveau projet de directive qui est actuellement en cours sur les fonds de pension, qui impacterait très fortement KLM ? C'est la directive ORP2 par laquelle vous êtes très impactés. Je ne vois pas beaucoup KLM sur le sujet mais votre gouvernement est effectivement très impliqué sur le sujet.

Deuxième remarque sur les comités d'entreprise européens. Pour avoir participé à la négociation, cher ami, je mettrais juste une petite nuance. L'objectif des employeurs n'était pas de remettre en cause des accords signés. La définition de l'accord transnational, c'était soit un, soit deux États membres. On est resté sur deux avec des considérants qui précisent que cela pourrait être un. C'est le fameux compromis.

La représentation des travailleurs peut ester en justice mais uniquement dans le périmètre de l'application de la directive, pas pour n'importe quel sujet. Là où il y a un consensus mou, je partage tout à fait, c'est la représentativité des salariés dans ces comités d'entreprise européens, parce que la directive prévoit qu'il peut y avoir des élections directes et personne n'en voulait, aussi bien les syndicats que les employeurs. Il y avait trop de démocratie finalement !

M. VAN DER WAL.- Pouvez-vous répéter ?

M. JAHAN.- Maintenant, nous avons une directive sur les fonds de pension dont le projet est de les aligner sur les assurances, c'est-à-dire le principe de Solvency II. Le problème, c'est que pour KLM, le coût serait supérieur à un milliard d'euros. Si vous lisez, bien plus qu'un milliard, en fait. SAS, par exemple, a annoncé que cela lui coûterait 1,2 milliard et qu'il déposerait le bilan. Je ne le vois pas apparaître dans votre analyse. Est-ce que vous, salariés, KLM, cette étude qui doit aboutir pour juin 2013 donc nous ne sommes pas loin, vous l'avez prise en compte dans vos analyses ? Comment comptez-vous réagir si vous l'avez bien pris en compte ?

M. VAN DER WAL.- Solvency II, en effet. Je crois que dans ma présentation, j'ai dit qu'on allait en débattre en 2013. Il y aura une grande réforme des pensions. Nous avons quelque part toujours en sous-jacent, le Solvency II. Les syndicats et les employeurs sont contre le Solvency II. Nous ne sommes pas pour, justement pour la raison que cela pourrait donner lieu à des coûts exorbitants. Nous sommes d'avis que ceci n'est pas nécessaire. C'est d'ailleurs un thème de débat entre les employeurs et les travailleurs. S'il y avait trop peu d'argent dans ces fonds de pension, il faudrait apurer les comptes mais s'ils s'avèrent excédentaires, il faudra proposer.

La discussion macro au sein de KLM est la suivante. Dans les 10 dernières années, il y a d'énormes réductions, d'énormes ristournes qui ont été données, parce que nous avons eu de très bons résultats à la Bourse : des montants d'un à deux milliards d'euros, pour vous esquisser le cadre général. Ceci a été fait surtout avant qu'Air France achète KLM. Ce n'est pas de ma faute mais c'est ainsi.

Nous, les employés, nous disons que si les choses vont mal, comme maintenant, il faut être disposé à s'y plier. Nous avons toujours en sous-jacent le Solvency II. Il faut avoir des tampons plus importants, des réserves plus importantes, parce que nous sommes cotés en bourse. Au fond, nous avons pu l'éviter, parce que nous avons un mécanisme de déficit et de réserves. Nous avons gagné

énormément d'argent pendant des années aux Pays-Bas et maintenant, nous traversons une période délicate.

Vous demandez ce que nous pensons de Solvency II. Nous sommes contre la directive. Nous avons mis en place un énorme lobbying au niveau de La Haye. Tous nos fonds de pension sont Solvency II aux Pays-Bas, et nous faisons le maximum pour qu'ils ne soient pas impactés.

M. CABRERA.- Emmanuel a raison : j'ai fait vite tout à l'heure. Entre les deux directives, il y a eu des évolutions. Mais bon puisqu'on est là, beaucoup ou quasiment tout le monde est d'Air France-KLM, un petit peu de cocorico. La deuxième directive, surtout sur le plan transnational, tu le sais Emmanuel, a évolué grâce à l'accord Air France-KLM qui, lui, stipulait qu'on pouvait discuter de sujets entre nous, même s'ils ne concernaient qu'un pays. Il y a eu un compromis. Ce n'est pas dans le texte de la directive. C'est dans le texte du considérant. Pour faire vite, il y a des pays qui ont pris en compte le considérant comme l'Autriche, la Suède qui ont dit oui. Et il y a des pays qui ont dit "*le considérant ne sert à rien, ce qui compte c'est le texte de la directive*", comme la France qui n'a pas, dans sa transcription, indiqué cela.

Il y a d'autres problèmes qui ont un peu évolué comme le droit de circulation. C'est important quand on a des filiales et des filiales de sous-filiale dans lesquelles le droit syndical est parfois un peu faible. C'est important que des élus du comité d'entreprise européen d'une entreprise puissent aller rencontrer les personnels et les délégués de ces filiales, sous-filiales. C'est le droit de circulation et c'est très important. La CES avait mis beaucoup de pression sur ces questions.

Il y a eu d'autres points. C'est vrai que cela a évolué mais je vais reprendre le cas de la France. Grand débat politique : la directive dit "*mettez-vous d'accord, signez un accord dans les pays pour le comité de groupe européen, pour le comité d'entreprise européen et décidez dans cet accord, en cas de grande décision, qui doit être informé le premier. Est-ce le comité d'entreprise européen ou est-ce le comité d'entreprise du pays concerné ? Donc, décidez-vous et si vous n'arrivez pas à vous mettre d'accord, en tous les cas, cela sera le comité de groupe européen.*"

La France a beaucoup tergiversé. Le gouvernement français de l'époque a beaucoup tergiversé et finalement, je vous invite à lire l'ordonnance. C'est un modèle de langue de bois. On ne sait pas ce que cela veut dire, parce que les syndicats français, surtout un syndicat, majoritaire sur le territoire français a absolument mis son veto total sur cette question en disant : "*Il n'est pas question qu'en cas de désaccord dans une entreprise où l'accord du CEE n'est pas très clair, on n'arrive pas à se mettre d'accord, que le CEE soit prévenu, soit informé avant*". Donc, le gouvernement français a reculé et a mis une phrase qui dit qu'il faut s'arranger.

A Air France-KLM, nous ne sommes pas concernés du tout, puisque nous avons un accord qui stipule que cela doit être fait concomitamment. C'est-à-dire que quand il y a une décision qui est prise dans le groupe Air France-KLM, il faut que le CCE d'Air France, le Works Council de KLM et le comité de groupe européen soient informés et consultés concomitamment.

Que veut dire "concomitamment" ? Est-ce dans la même après-midi, dans la même semaine ou le même mois ? Le même mois, c'est clair que non. C'est à quelques jours près. Pour l'instant, on a réussi à s'entendre mais il faut que ce soit fait en même temps.

M. CADOREL.- Une autre question ?

QUESTION.- Ma question s'adresse principalement à M. Ceschia. Vous nous avez présenté la vision du groupe Air France-KLM, de ce que pourrait être le schéma des compositions du transport aérien à long terme, en nous indiquant finalement que vous voyiez l'émergence d'une compagnie par continent. La stratégie que nous avons aujourd'hui de finalement s'entretuer entre transporteurs européens et en essayant de récupérer des marchés à l'autre bout du monde, n'est-ce pas un peu suicidaire ?

M. CESCHIA.- Non. C'est mon opinion, mon avis personnel. Parce que je pense que pour être un acteur européen qui fait sens, qui est incontournable, il faut qu'il y ait un marché. Le marché qui est pris en considération par nos partenaires, c'est le marché européen pas seulement le marché français. Donc, évidemment, cela a du sens de se développer en Europe. Construire une présence sur le marché européen est une obligation aujourd'hui, à plus court terme, de façon à être prêt, un jour, et être un acteur attractif.

Si j'ai bien compris votre question, la construction de cette présence sur le marché européen est un objectif crucial, très important. Tout en gardant présent à l'esprit qu'à long terme, il pourra y avoir des regroupements internationaux et mondiaux où il pourrait y avoir un acteur américain, un acteur asiatique, un acteur européen. Nous devons dès à présent consolider notre présence, ici, à la maison. La maison, ce n'est pas la France, ni les Pays-Bas mais c'est l'Europe. Donc, la dimension à prendre en compte est la dimension européenne.

QUESTION.- Quelque chose m'a un peu perturbé dans ce que vous avez dit dans votre présentation qui était excellente par ailleurs. La force d'Air France-KLM sur le marché européen est incontournable, comme vous l'avez déjà dit. Dans les présentations qui ont été faites par la Direction, on nous l'a présenté comme un marché sur lequel nous ne pouvons pas gagner d'argent. Air France perd de l'argent. KLM perd aussi de l'argent bien qu'à un niveau moindre. Chez KLM, il y a pas mal d'incertitude quant à la stratégie à adopter. Ils ne veulent pas agir au seul niveau local.

M. CESCHIA.- Actuellement, ce que nous faisons là, c'est de mélanger des notions temporelles. Néanmoins, votre remarque est tout à fait correcte. Premièrement, je pense qu'il y a un objectif établi par le groupe, à plus ou moins court terme, à savoir : tout d'abord, le marché européen sur lequel nous devons rétablir un équilibre financier à très court terme (trois ou quatre ans).

Deuxièmement, si nous ne sommes pas solides et résistants en Europe, je pense que même les vols long-courriers, qui sont notre force, seront remis en cause, seront en danger.

C'est donc, une réponse qui n'est pas vraiment directement liée à ma présentation, parce que je parlais plutôt de la présence globale mondiale d'Air France-KLM. Elle ne portait pas spécifiquement sur les vols long-courriers. Je pense qu'afin de maintenir et soutenir le réseau long-courrier qui est l'un des plus importants au monde, nous ne pouvons pas nous permettre de ne pas avoir une activité européenne très intense et pour réaliser cette activité européenne, nous devons retrouver un équilibre financier ; ce qui n'est pas le cas actuellement.

Je pense que la réponse à votre question c'est qu'en même temps, si l'on s'intéresse au très long terme, si on ne peut pas proposer à nos partenaires étrangers (les Américains, les Chinois, etc.), une capacité à être vraiment propriétaire de notre propre marché, à savoir l'Europe, les Pays-Bas, la France et aussi l'Italie qui est quand même le quatrième marché européen, l'Allemagne, ce sera beaucoup plus difficile. Si nous pouvons témoigner comme ayant des assises solides dans les principaux marchés européens, je pense que nous apparaitrons comme un partenaire solide, fiable et envisageable pour ces grands groupes à l'avenir.

QUESTION.- J'ai une autre question. Voyez-vous s'établir une coopération à l'avenir (une acquisition ou une fusion) avec des low cost ou bien pensez-vous que nous devons maintenir notre activité telle qu'elle est maintenant alors qu'elle ne semble plus être rentable ?

En ce qui concerne tous les autres marchés, qu'attendent-ils de nous en tant que principal acteur sur le marché européen ? Est-ce qu'ils s'attendent à ce que nous adoptions un profil low cost sur le marché européen ou devons-nous maintenir le niveau de service que nous offrons actuellement et qui malheureusement, ne nous permet pas de vivre correctement ?

M. CESCHIA.- Pour la deuxième question, je n'en sais rien. C'est quelque chose que nous verrons à plus long terme mais pour la première question, je crois que le groupe a déjà donné une réponse.

Nous devons restaurer la rentabilité des courts et moyen-courriers pour sortir de la situation dans laquelle nous sommes actuellement. Et comme je l'ai dit, nous devons rétablir l'équilibre au niveau européen pour ces sociétés, telles qu'elles sont aujourd'hui. Il faut rétablir l'équilibre financier pour KLM et pour Air France. Il n'est pas exclu que nous achetions une low cost mais cela n'a pas été la réponse qui a été apportée, pour l'instant.

Ce que nous cherchons à faire actuellement, la priorité, c'est de restaurer notre rentabilité. Pour l'avenir, nous verrons quels seront les objectifs mais nous possédons une filiale à moindre coût, Transavia, qui pourrait se développer sur certains segments du marché. Là encore, c'est une question à poser aux experts KLM et Air France puisque ce n'est pas de mon ressort. Mais je pense que Transavia a vraiment un rôle significatif à jouer.

D'autres transporteurs en Europe peuvent jouer un rôle un peu plus hybride. Ils ne sont pas seulement des low cost comme Ryanair ou comme Wizz qui ont un business modèle totalement à l'opposé du nôtre. Nous ne serons jamais compatibles avec eux en termes de qualité, de services au client mais aussi d'intégration réseau. Il n'y a aucune comptabilité possible. Il existe d'autres entreprises plus hybrides, en Italie, en Allemagne, telles qu'Air Berlin qui est dans une situation plus difficile et plus ambiguë, parce qu'ils offrent aussi une activité long-courrier qui n'est pas très rentable mais l'activité nationale en Allemagne est très importante. Ce ne sont pas des low cost comme easyJet ou Ryanair mais ils sont à moindre coût.

Je pense que les objectifs qui ont été définis par Air France et KLM sont tout d'abord de restaurer la rentabilité pour les courts et moyens-courriers en Europe, actuellement et ensuite, pour certains segments spécifiques, de développer peut-être Transavia qui serait mieux adaptée à certaines destinations ou certaines parties du marché.

QUESTION.- Bonjour. C'est une question relative aux quatre marchés. Vous avez dit dans votre stratégie que l'Europe est importante. Par contre, Air France annonce de se libérer d'une filiale, City Jet. Dans certains journaux, on parle de l'intégralité, dans d'autres journaux, d'une partie mais c'est la stratégie Londres qui a été abandonnée. Par contre, City Jet représente la chose la plus importante qu'on a sur le marché anglais pour amener du trafic depuis l'Angleterre.

Pour ce qui concerne l'Italie, il y a Air One dont vous avez parlé qui fait partie le groupe Alitalia mais il y a aussi Cityline. Ce sont toujours des filiales qui offrent un contrat de travail encore inférieur au contrat Alitalia. C'est quand même la compagnie aérienne qui a le contrat de travail le "mieux disant" actuellement en Europe dans les filiales et dans les groupes d'Air France.

Pour ce qui concerne Air Berlin, c'est Etihad qui a pris 27 % du capital. Etihad est un de nos partenaires. Au début, c'est Alitalia qui avait noué un partenariat. Je me rappelle un commentaire de M. **Spinetta**, il y a quelques années, qui n'était pas très content, parce qu'Alitalia avait signé le premier accord avec Etihad. Air France et KLM étaient encore bien loin de réfléchir à Etihad. Les Italiens y avaient peut-être déjà pensé.

Par contre, on nous annonce une nouvelle marque avec les filiales françaises Régional, Brit Air et Airlinair. C'est intéressant de voir que dans le marché français aussi, il y a une stratégie de recherche d'un partenaire industriel. Probablement, quelqu'un à 25 ou 30 % qui veuille bien réaliser le marché industriel. Sur ces quatre marchés différents, 25 % en Italie chez Alitalia, Etihad, 27 %, Air Berlin. City Jet : on ne sait pas et le marché français qui est actuellement à 100 % mais dont on demande à se délester un peu pour faire de la trésorerie. Est-ce une stratégie globale ?

M. CESCHIA.- Etihad est une autre histoire. Je ne peux pas parler d'Etihad. Tout ce que je peux faire, c'est évaluer ce qui a été fait. Ils ont une stratégie pour laquelle ils acquièrent des parts minoritaires. Ils l'ont fait chez Aer Lingus, comme on le sait. Ils sont censés négocier avec d'autres transporteurs nordiques. Il y a des rumeurs dans la presse mais je n'ai pas d'informations particulières. Il s'agit de leur stratégie et je les ai utilisés comme exemple, en disant que l'on pourrait

avoir une position d'actionnaire minoritaire utile, sans pour autant contrevenir aux règles de propriétés de capitaux étrangers, néanmoins, en pouvant exercer une certaine influence.

Nous l'appliquons par exemple auprès de Kenya Airways. C'est très efficace. C'est une période difficile pour toutes les compagnies aériennes au monde mais toujours est-il que c'était une très bonne idée et c'était très réussi. C'est pourquoi je les ai utilisés comme exemple.

Pour City Jet, c'est difficile pour moi de faire des commentaires. Tout ce que je peux dire, c'est que le président-directeur-général français a dit "*nous examinons différentes options et voilà où nous en sommes actuellement*". Je ne peux aller au-delà. Nous verrons. City Jet n'est pas comparable à Alitalia. Investir dans City Jet ne représente en rien une comparaison avec un investissement dans Alitalia.

Ils ont un positionnement très spécifique, très limité, uniquement auprès de London City Airport. Quand Air France a développé sa présence à Londres, British Airways a immédiatement réagi et la situation a été complètement inversée. Là où City Jet était prédominant, maintenant, c'est British Airways qui est prédominant. Nous sommes actuellement en train d'examiner différentes options, différents scénarii. Aucune décision n'a été prise, en tout cas pour l'instant.

Après, je crois que vous avez parlé de... ?

QUESTION.- Des compagnies Brit Air, Régional, Airlinair, de la nouvelle marque

M. CESCHIA.- Je ne sais pas si j'ai bien compris la question mais cela me ramène à ce que je disais avant. M. **Spinetta** a donné un objectif important à Air France et à KLM, qui est de ramener l'équilibre financier des vols courts et moyens-courriers. Pour la France, il y a beaucoup de feeding par le biais des compagnies régionales Brit Air, Régional et Airlinair potentiellement. Je crois que ce Pôle régional français (PRF) cherche à atteindre l'objectif qui a été défini au niveau le plus haut, qui est de rétablir cet équilibre.

Bien sûr, dès que vous combinez différentes compagnies aériennes, on voit ce qui se fait. On a créé une simplification. On a éliminé de la discontinuité qui coûte cher, prend du temps. Donc, vous générez une certaine valeur, ce qui permet d'aider à atteindre cet objectif. Je pense que les sociétés régionales françaises représentent cet objectif, parce qu'en plus, nous devons continuer à contrôler notre marché national. Les investissements dans ces sociétés et leurs directions servent cet objectif.

QUESTION.- La question était : vous avez les trois marques. Les trois sont des filiales à 100 % d'Air France. Les mettre ensemble pour créer une nouvelle marque, c'est très bien, cela rationalise mais c'est un peu difficile de rationaliser trois sièges sociaux dans trois régions différentes, financés par les régions. C'est autre chose mais ils y arriveront. L'annonce a été aussi faite que pour une filiale de ce style, on n'était pas obligé d'en être propriétaire à 100%.

M. CESCHIA.- Vous avez peut-être raison. Mais dans ce cas de figure, nous les contrôlons. Nous sommes actionnaires majoritaires. Maintenant, je me souviens de votre question. Si vous me demandez s'il y a un plan pour investir encore là-dedans, pas que je sache, actuellement. Le PRF est le seul plan à ma connaissance, à ce jour. Il n'est pas exclu que cela arrive mais actuellement, je ne vois pas trop un autre acteur qui pourrait venir se proposer.

M. CADOREL.- D'autres questions, peut-être d'un collègue néerlandais ? Non ? Un Français ?!

QUESTION.- Je vais revenir sur le thème syndical et je vais peut-être interpeler d'autres personnes dans la salle pour obtenir une réponse. François a dépeint rapidement la différence essentielle de fonctionnement entre le Works Council de KLM et le CCE d'Air France. Ce fameux droit de veto. Déjà, le fait de l'évoquer même en France, certains me répondent "*non, non, ce n'est pas un droit de veto, il ne faut pas dire droit de veto*". Je suis à l'UNSA, soit disant dans les syndicats réformistes.

Là, je m'adresse directement à nos collègues de KLM. Est-ce que pour eux, ce droit de veto est une arme efficace ? Quand on en parle en France, ce n'est pas un secret, à l'UNSA, j'ai eu une fin de non-recevoir. Est-ce que les syndicats français sont prêts à assumer cette arme ? Qui me fait en tout cas à moi bien plaisir. Cela nous changerait –François, tu as raison– de "*klaxonner et on peut vous écraser*". Parce que franchement, j'ai quand même le sentiment que parfois en France, on ne nous écoute même plus.

Je le vis sur une petite entreprise, en Bretagne : il faut faire des pieds et des mains pour obtenir des informations pour un plan de sauvegarde de l'emploi. Ce n'est pas le groupe Air France. C'est Sabena Technik. C'est le monde à l'envers. C'était vraiment une grande compagnie belge, avant où il ne reste plus maintenant que des succursales en France, réservées à la maintenance et le droit social... Je ne vous en parle même pas.

M. VAN DER WAL. - Le droit de veto. Quelques observations sur comment se constitue le pouvoir et la puissance au niveau du conseil d'entreprise. Je vais être très honnête et je vais d'ailleurs avoir une position assez ambiguë. La tension actuelle qu'il y a par exemple autour de la fonction de la holding, c'est quelque chose de masqué qu'il faut rechercher très profondément au sein de la société. Cela ne se situe pas au niveau de la codétermination, dans le cadre de la holding.

Avec tout le respect que je vous dois, il y a un groupe substantiel de personnes au sein de cette société qui a peur que lorsque tout passera à la holding, il y perd son pouvoir, donc, sa maîtrise de pilotage sur la société. Un peu comme l'analyse de cette centrale nucléaire qui a explosé au Japon, qu'il fallait analyser *à posteriori*. On a très peur que dans la holding, dans un secteur particulier et chez KLM, en effet, on puisse se dire avec fierté que nous avons fait beaucoup de bénéfiques mais au final cela ne correspond à rien, au vu du ratio et de la dimension de la société.

Donc, en étant très honnête, je me suis mis d'accord avec M. Redel¹, ce qui est important, c'est : est-ce que la société va pouvoir être gérée ? Lorsque tous les services de gestion et comptabilité seront délocalisés, nous avons peur de la passivité qui risque de s'installer. On entend ce qui se dit à Paris et comment les choses fonctionnent à Paris. C'est un peu au fond la tragédie de la fierté de l'identité chez KLM, qui existe également chez Air France. Nous avons très peur de cette perte de notoriété.

Je suis ici à la tribune. Finalement, je ne pourrais pas poser des questions à mon voisin de droite mais j'aimerais savoir quelle est sa vision des choses au final. Va-t-on s'orienter vers le profil Coca-cola, la grande marque où toutes les parties vont faire partie d'un conglomérat de 3, 4, 500 000 personnes ou plus sur différents continents ? Allons-nous être des petites filiales ? Nous pensons déjà que KLM est très grande et nous n'avons plus que 35 000 personnes mais c'est quand même le plus grand employeur des Pays-Bas actuellement. Cela conduit déjà à de nombreuses complexités en termes de gouvernance.

Je crois que c'est au fond ce qui est sous-jacent à ce droit de veto. Nous comprenons tous qu'il faut qu'il y ait certaines positions-clés qui doivent se trouver au sommet, pour qu'il permette une bonne gestion, une bonne gouvernance. Il faut essayer de trouver un équilibre mais c'est difficile.

Comment fonctionne ce droit de veto aux Pays-Bas ? Tout le monde sait que ce droit de veto existe mais il n'est jamais utilisé, parce qu'on sait qu'il existe et chaque administrateur en tient compte. À un certain moment, on décidera de mettre un point à l'ordre du jour, parce qu'on sait qu'on est effectivement en capacité d'en parler, sinon on ne le met pas.

Donc, en ce qui concerne ce droit de veto, on doit se poser la question : est-ce que la KLM au niveau de la gestion va pouvoir survivre ? Certains disent qu'il n'y aura peut-être plus vraiment la KLM. Elle aura changé. Elle n'aura plus d'utilité mais je crois qu'il y a certaines émotions qu'il vaut mieux déposer sur la table et se dire "*nous sommes arrivés dans une nouvelle ère et il nous faut*

¹ Mr. Redel : Secrétaire du Works Council

réfléchir autrement". Je n'ai pas l'impression que cela soit pris en compte dans nos discussions. En ce qui concerne les perspectives, l'image de l'avenir est importante et comment va-t-on pouvoir continuer à la gérer ?

M. CABRERA.- Ce sont deux bonnes questions que tu poses, Jean-Luc. Ce droit de veto est-il une arme efficace ? La réponse est oui, incontestablement, puisque c'est un peu le débat de la dissuasion nucléaire. Une bonne dissuasion nucléaire ne doit jamais servir, sinon c'est fini, il n'y a plus de dissuasion.

Bob vient de le dire. C'est une arme qui est efficace, parce qu'à partir du moment où un projet est sur la table et que le Works Council dit "*non, ce n'est pas possible de faire comme cela*", il ne vient pas sur la table. A KLM, cela ne s'est quasiment jamais produit ou il y a une trentaine d'années peut-être. Aux Pays-Bas, cela ne se produit jamais quasiment, mais cela se produit. Quand cela se produit, cela va devant une espèce de tribunal arbitral, une espèce de Prud'hommes qui n'est pas destiné aux salariés individuellement. C'est une espèce de Prud'hommes de dossier. Il y a un tribunal arbitral qui va essayer de comprendre pourquoi l'entreprise ne veut pas discuter, veut imposer un projet de restructuration et pourquoi le Works Council dit qu'il ne faut pas le réaliser comme cela. Pour l'instant, dans l'histoire sociale des Pays-Bas, ce tribunal arbitral a toujours donné raison aux employeurs. Ce sont des cas rares mais c'est une arme efficace.

Les syndicats français sont-ils prêts à assumer ? Je vais vous parler du plan Mont-blanc. C'était le plan social que KLM a mis en place juste avant le rapprochement avec Air France. On est en train de parler des années 2002-2003.

Comment cela se produit quand il y a un plan social ? Aux Pays-Bas, le droit néerlandais (comme le droit allemand et le droit autrichien), le débat est très pugnace, très difficile pour savoir combien il faut faire d'économies. Est-ce que c'est 20 % qu'il faut faire ? Est-ce que c'est 15 ? Est-ce que c'est 18 ? Il faut que l'entreprise s'explique véritablement au fond. C'est très dur et quand ce débat est fini, c'est-à-dire "*d'accord, c'est 15 ou 18%*", l'entreprise ne fait plus rien. C'est le Works Council qui conduit le plan social. Il y a des élus du Works Council qui sont détachés pendant quelques mois ou semaines, qui doivent présenter à leurs camarades, deux mois plus tard, le plan social. "*Voilà, on avait 18, on propose de supprimer des emplois ici, de baisser les salaires, de supprimer des jours de vacances*". Que sais-je ? Peu importe. "*Voilà comment on va faire les 18 %*".

Donc, tu as la réponse Jean-Luc. Est-ce que les syndicats français sont prêts à assumer ? Non ! Il ne faut pas se voiler la face. Non !

C'est un débat. Pour ceux qui ont un peu suivi de près les débats politiques dans le pays, ces derniers mois, puisqu'il y a eu des élections en France récemment et aux Pays-Bas aussi, c'est un débat qui est venu à des moments donnés pour ceux qui étaient un peu plus attentifs à la question sociale. Faut-il donner plus de pouvoir au comité d'entreprise en France ? Je ne parle pas du comité européen. Je parle de la France.

Je vous livre une opinion un peu personnelle. Pourquoi pas ? Mais il faut d'abord refaire toute l'éducation des syndicalistes français sinon l'économie française sera figée, sinon toutes les entreprises seront bloquées. Il n'y aura plus aucune modification. Il n'y aura plus aucune évolution. Parce qu'évidemment, quel est le syndicat français qui va accepter d'entériner une codétermination ? Ce n'est pas possible, parce que c'est dans la culture. Je ne dis pas que c'est la faute des syndicats. Pour rechercher à qui incombe la faute, c'est compliqué. C'est la culture française. Elle a ses avantages, comme ses inconvénients.

Là, on est dans un inconvénient fort mais c'est une bonne question que tu poses, parce que c'est un peu l'avenir du syndicalisme aussi. Si, en France, on n'a plus que 7 à 8 % de syndiqués, tous syndicats confondus, il faut aller rechercher deux ou trois causes. Celle-là en est une. Il y a

confrontation de culture. On fait des stages au comité de groupe européen, je reviens dessus, pardon.

M. CADOREL.- Au contraire, c'est très instructif.

M. CABRERA.- On fait des stages au comité de groupe européen pour les nouveaux représentants. Et dans ces stages, on passe une bonne partie du stage, presque une journée, une grosse demi-journée, voire un peu plus sur la communication interculturelle. Comment se parler entre représentants d'Air France et de KLM. En plus, il y a cette différence culturelle dont on vient de parler. Mais ne serait-ce que d'Air France aussi ? Comment se parler, quand on vient de cultures complètement différentes ? J'ai assisté à de nombreux stages. On en a animé quelques-uns. C'est extrêmement intéressant de voir que sur même sur un sujet, sur une même question, sur un problème donné qui est écrit noir sur blanc, avec des chiffres, des choses qui ont l'air évidentes, on peut avoir 5, 6, 7, 8 interprétations différentes, suivant que l'on vient de Pologne, d'Italie, du Portugal, de la Norvège, de la Grande-Bretagne, avec la culture sociale malheureusement avec ce qu'ils ont trinqué sous l'ère Thatcher.

C'est une bonne question que tu poses, parce que c'est le cœur de nos préoccupations, aujourd'hui, dans la construction de cette holding. Bob posait la question lorsqu'on veut savoir ce qu'on va devenir. Je n'en sais rien du tout. Justement, on est demandeur d'informations.

Ce qui se dit, vous le savez tous, vous l'avez vu dans la presse. Il y en a des pages dans la presse. Ce qui se dit, c'est que certaines fonctions managériales vont quitter chacune des deux entreprises pour migrer à la holding. Donc, il y aura un patron de ceci, de cela qui sera patron et donc, chacune des deux deviendra un exécutant, effectivement. C'est-à-dire qu'il y aura une holding de décision stratégique, financière et qu'Air France sera une filiale française avec d'autres filiales, comme la Servair, etc., et que KLM sera une filiale néerlandaise avec ses autres filiales comme Cityhopper, Cygnific, etc. C'est cela, la question.

C'est là-dessus que nous travaillons avec Hanjo. Nous nous sommes rencontrés, il y a une dizaine de jours à Amsterdam. Nous étions, hier, en réunion de Bureau du comité de groupe européen sur ces questions. Nous continuons à travailler avec nos camarades de KLM. Quand nous aurons des informations sur ce qui se dit, à Amsterdam aujourd'hui, à Paris dans les jours qui viennent, pour essayer de construire et voir comment on peut essayer de combiner cette affaire de la codétermination qu'ils avaient, qu'ils risquent de perdre sur certains sujets, comment travailler pour qu'ils en gardent une partie. Nous en tant que représentants des salariés, nous souhaitons que les syndicats, en tout cas le Works Council garde la main parce qu'aux Pays-Bas, ce ne sont pas les syndicats qui négocient les points importants. Les syndicats négocient autre chose ailleurs. Les points importants qui concernent KLM sont négociés et signés par le Works Council. Nous voulons que le Works Council garde ses prérogatives. Il est hors de question d'enlever des prérogatives à qui que ce soit. C'est la position du comité de groupe européen.

M. CADOREL.- Tous ces rappels faits par François sont très intéressants. Nous avons eu des séminaires consacrés à nos différences culturelles comme de systèmes sociaux qui sont fondamentales. Je comprends tout à fait. En ayant été administrateur salarié, je suis intervenu à Bruxelles devant des syndicalistes allemands, face à un système de cogestion qui est très fort en Allemagne. J'avais d'ailleurs vraiment l'impression de me retrouver à des tables de patrons d'entreprise. On découvre que le pouvoir se retrouve en partie entre les mains des syndicats. Ce sont les syndicats qui proposent les solutions. Ce sont les syndicats qui réalisent le choix des réductions et là où elles doivent être portées. C'est évidemment un choix qui est douloureux, lorsque par exemple des syndicats acceptent de baisser les salaires.

Culturellement, nous n'y sommes pas habitués en France. Nous sommes engagés dans une culture de consultation. Si on migre vers une culture, je ne dirais pas de la cogestion mais de la

codétermination, c'est un autre mode de fonctionnement à exercer. Personnellement, je suis mûr à tenter l'expérience parce qu'au final -c'est ce qui m'a motivé en reprenant la présidence d'OMNES-, la force et le vrai pouvoir c'est de parler du sujet, en donnant la parole à tous les experts et après, de décider collectivement, mais de décider. Je crois que créer des blocs où l'on s'oppose, où l'on n'est pas d'accord, où l'on ne sait pas, on tergiverse sans avoir vraiment de pouvoir de décision au final ... Je suis issu de la compagnie UTA, qui est à notre époque franchement dépassée, était d'une dimension équivalente à celle de KLM. Quand on a fusionné, j'avais l'impression qu'Air France se comportait comme une administration, vu le temps qu'elle prenait pour prendre les décisions et les appliquer. Il me semble personnellement qu'on est revenu à cet ancien mode de fonctionnement.

Je crois que nos collègues de KLM jouent leur survie et peut-être la nôtre également. Je préférerais que l'on bascule dans un système qui dirait "*attendez, que fait-on ? Est-ce que l'on privilégie l'emploi ou les salaires ?*" C'est à nous de choisir tant qu'on a encore le choix, ayant la chance d'avoir des patrons possédant une fibre sociale, mais malheureusement ils ne mettent pas l'ensemble des données et des perspectives inquiétantes sur la place publique en nous demandant d'effectuer notre choix, et au final on perd trop de temps.

Pour en revenir à ce que disait M. **Ceschia**, j'ai quand même remarqué que nous avons été les premiers à nous rapprocher grâce aux joint-ventures. La dynamique a été extraordinaire, mais maintenant, on bute. Je suppose que certains ne seront pas d'accord avec moi mais Lufthansa nous a dépassés de beaucoup en termes de rapprochements avec des compagnies. On a tenté le rapprochement avec Alitalia mais on ne peut pas aller plus loin, certainement face à la complexité d'un tel rapprochement.

C'est encore une fois OMNES, quand on avait évoqué qu'on allait englober Alitalia", que le président **Spinetta** avait répondu : "*je ne sais pas, face à la complexité des structures, la complexité des systèmes sociaux*". Bref, tout cela est un peu débridé mais je retire toujours une vraie richesse à échanger avec nos collègues de KLM. Grâce à eux, j'ai pu acquérir une vision de notre groupe, de notre avenir que je n'imaginai pas avant.

Vraiment, je vous assure personnellement en tant que Français, Dieu sait qu'on peut voir les avantages de notre système, parce que c'est vrai que le social y est quand même chevillé à tous les niveaux. Mais au bout d'un moment, ces systèmes où il existe de la codétermination, sont revenus plus matures, surtout à notre époque où si le salarié n'est pas d'accord avec ce qu'on lui demande de faire, il se réfugie souvent dans le présentisme, présent mais plus acteur de l'entreprise. Vous voyez les dégâts collatéraux que cela provoque.

Demain, à KLM, s'ils ne s'y retrouvent plus, s'ils deviennent une « forme d'administration », imaginez comment ils contribueront au rapprochement, dans quel esprit ils vont travailler ! C'est la même chose que je crois que nous avons réussi à réaliser dans Air France, à faire le rapprochement avec Air Inter/UTA, parce qu'il y avait cette dynamique. Je pense que cette dynamique a présidé au rapprochement avec KLM, parce qu'on a vraiment été boosté. Là, on arrive aux limites de l'exercice avec la crise économique et son cortège de remises en cause, et de pertes de temps. Je crois qu'il y a des décisions importantes à prendre, complexes mais c'est d'autant plus exaltant que globalement, nous sommes tous dans la boucle et globalement, on ne perdra pas de temps à s'opposer pour des questions de formes.

Vous allez dire que je fais de la publicité pour leur système de codétermination mais maintenant que je découvre qu'il est en danger, je trouve cela très triste. Il y aura toujours manière de négocier mais leur système de Works Council, leur pouvoir est à l'égal de celui des patrons. A mon avis, je préfère cela : savoir où j'accepte de produire des efforts. Quelque part, je préfère n'être pas celui qui choisit mais celui qui contribue à réaliser les meilleurs choix. Je crois que, syndicalement parlant, nous sommes mûrs pour admettre de l'envisager.

Excusez-moi d'intervenir avec insistance, mais l'actualité de mise en charge de leur système social pourrait produire des dangers collatéraux collectifs pour Air France elle-même. On peut se permettre de consacrer un peu plus de temps parce que KLM demeure toujours notre partenaire, de plus toujours un contributeur financier très largement positif. Il faut le reconnaître. Heureusement qu'ils ont été là, ces dernières années. C'est mon côté "avocat du pauvre et de l'orphelin" !

M. JAHAN.- Je vais porter la contradiction. Je ne peux pas résister !

M. CADOREL.- Heureusement, c'est fait pour ! Il faudra terminer dans 10 minutes. Donc, la conclusion se fera juste après toi, car nos amis de KLM ont un avion à prendre.

M. JAHAN.- Pour avoir vécu dans ma vie antérieure de nombreuses fusions dont celle d'Air France, d'Air Inter et celle avec KLM, je mettrais un bémol sur ce que tu dis sur plusieurs thèmes.

Même si je travaille très bien avec mes amis de KLM, je n'oublie pas qu'au moment du rachat en 2004, la KLM était endettée de 3 milliards d'euros. Ce qui fait à peu près 20 milliards de francs, ce qui est à peu près le niveau de la recapitalisation d'AF. On ne peut pas enlever aux salariés d'origine d'Air France, je le dis avec respect, de se dire qu'il y a eu un moment où KLM a été en difficulté et que KLM négociait avec British Airways. Cela n'a pas marché et il y avait l'histoire d'Alitalia. Air France a amené une solution que je partage totalement, puisque je rappelle qu'à l'époque, l'organisation dont je faisais partie était la seule à avoir approuvé le rapprochement.

Je tiens à dire qu'il y avait des risques du côté d'Air France et je traduis, là, des échos que j'ai de beaucoup d'amis à Air France : on n'est pas aussi sûr que la solidarité, aujourd'hui où Air France est un peu en difficulté et c'est vrai que KLM se porte mieux, existe dans les deux sens au niveau économique.

Sur l'aspect organisation, je ne sais pas comment on peut faire aujourd'hui. Je comprends totalement la problématique de mes collègues de KLM. Sincèrement, je n'avais pas vu ce côté-là, parce que c'est vrai que je n'avais pas fait attention qu'au niveau de la holding, il y avait une perte de pouvoir, mais peut-on faire autrement ? À partir du moment où tu crées un groupe, il y a des acquis qui vont être perdus, on va aussi en perdre certainement.

Est-ce la stratégie de ce groupe qui va l'emporter (pour sauver des emplois aussi, stratégie du groupe pour le développement) sur des acquis d'entreprise ? C'est tout le problème de leurs institutions comme des nôtres.

Je partage totalement ce qu'a dit François. Je pense qu'Air France a énormément à balayer devant elle. À part que l'expérience m'a montré que ce n'est pas aussi évident. Il y a des excellents exemples en Europe comme des mauvais. En particulier, ceux qu'on a cités comme des bons se sont retrouvés comme des moins bons. Je n'oublie pas British Airways qui était dans la mouise, qui s'est retrouvée première, qui a eu des difficultés, qui a repris maintenant Iberia qui licencie. Je dis attention dans notre discours : le meilleur d'un jour sera peut-être le moins bon du lendemain et le mauvais d'un jour va se retrouver bon.

La création d'un groupe, c'est un respect de tout le monde y compris une solidarité quand il y a un problème. C'est cela que je veux dire. Or, aujourd'hui, nous avons des efforts à faire... Et je traduis un message de nombre de mes collègues, parce que j'ai toujours l'habitude de mettre un peu les pieds dans le plat comme on dit en France. Je pense qu'Air France a une difficulté et qu'il y a une solidarité qui doit se mettre en place dans le groupe, comme à l'époque Air France l'a fait.

Et je vais vous dire une chose, puisqu'on l'a rappelé il y a très peu de temps, avec les deux présidents qui étaient à Bruxelles, il y a une semaine, **Jean-Cyril Spinetta** et Alexandre de Juniac. En 2004, lors de la reprise de KLM, je me souviens des longs débats, ici, parce qu'il y a plein de gens qui nous ont dit "*vous avez vu KLM avec l'endettement qu'ils ont, on ne va pas les acheter ? ! On va couler avec !*". Dans ma propre organisation syndicale, à l'époque, cela a été des débats

acharnés parce que l'on se disait : "*ne reprenons pas des entreprises qui ont des difficultés*". Finalement, s'est instauré un autre débat qui a été un vrai changement de culture positif chez Air France. Tout le monde y a mis du sien, y compris côté KLM évidemment. Ton discours était presque trop élogieux et pourtant, j'ai milité pour le rapprochement avec KLM.

M. CADOREL.- Sur le système social, sur le mode de fonctionnement ?

M. JAHAN.- Sur le système social qui est très proche du système allemand, je vais plaider pour la cause. Je suis très étonné que les employeurs ne soutiennent pas cela (je parle des Français), parce qu'en Allemagne, quand on fait effectivement des restructurations, des suppressions d'emplois, il faut demander l'autorisation du Works Council. Après, c'est le tribunal du travail qui va trancher, s'il y a un désaccord. C'est vrai qu'on arrive à des compromis pour lesquels on n'est pas tout à fait prêt. Mais attention, je vais terminer sur la dimension européenne. Aujourd'hui, je vais poser la question un peu crument : la CES, la Confédération européenne des syndicats, dont les adhérents sont essentiellement allemands et des pays nordiques, puisque vous savez que c'est proportionnel aux adhérents, fait-elle avancer le débat social au niveau européen ? Voilà une bonne question. Certains en ont parlé.

Henri Malosse, qui représente les employeurs, il ne faut pas l'oublier, posait la question tout à fait juste : les partenaires sociaux, y compris les employeurs d'ailleurs, européens, sont-ils représentatifs réellement du mouvement des populations européennes ? Je me pose la question des deux côtés parce que je les ai pratiqués des deux côtés. C'est très intéressant. Je ne suis pas sûr que ce soit le cas. Pourquoi les syndicats nationaux sont-ils un peu hors de la boucle alors que justement, c'est peut-être un peu intéressant qu'ils s'en mêlent un peu plus ?

Ma conclusion, c'est qu'il y a aussi une révolution à réaliser à tous les niveaux, aussi bien au niveau syndical qu'au niveau des employeurs, pour essayer de faire en sorte qu'au niveau européen, on ait une véritable représentation des salariés.

Je terminerai sur la représentativité. Savez-vous que dans le traité de Lisbonne, il n'y a aucun critère de représentativité des organisations syndicales ? Aujourd'hui, vous en avez trois. Vous avez Business Europe, le CEEP et la CES. Ils sont reconnus comme représentatifs mais il peut très bien y en avoir d'autres. Il n'y a pas de critères.

Frédéric Turlan, qui était là, ce matin, a en charge pour la France -donc, vous avez intérêt à le contacter- d'établir au nom d'Eurofound qui est l'agence européenne pour les conditions de travail d'établir selon des critères de représentativité mis en place par la Commission Européenne, quelles pourraient être les organisations syndicales représentatives pour la France. Tout cela pour vous dire que nous ne sommes qu'au début du débat.

C'était pour réagir un peu vivement : il n'y a jamais les bons élèves et les mauvais. Les Danois étaient les bons. Aujourd'hui, ils ont 8,2 % de chômeurs alors qu'on nous les citait comme étant les meilleurs. Les Autrichiens ont 5,2 % de chômage ; ce sont les meilleurs, aujourd'hui. Les bons d'avant sont devenus les mauvais et réciproquement.

M. CADOREL.- Généralement, quand on change de système, c'est qu'on prouve que son système à soi est meilleur que le précédent.

M. JAHAN.- Ou qu'il est arrivé en butée. C'était pour porter la contradiction.