



## **Séminaire**

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

**Mardi 6 mai 2014**

**Débat avec M. Patry**

**M. CADOREL.-** Merci, Monsieur **Patry**, d'avoir fait un tour d'horizon à la fois de l'historique et des problématiques futures, très clair. Quelques questions ?

**QUESTION.-** Vous avez parlé du rapport **Abraham**. Que pensez-vous du scénario d'un éventuel rapprochement entre les trois grands Européens ou deux de ceux-ci, Air France-KLM et Lufthansa par exemple ?

**M. PATRY.-** Cela n'engage que moi mais je n'y crois pas du tout. Pourquoi ? Parce qu'on ne peut pas imaginer n'importe quel type de rapprochement, sans se poser la question de savoir comment les autorités de la concurrence non seulement européennes mais aussi américaines, voire japonaises, chinoises et d'autres pays réagiront. À l'heure actuelle que voit-on ? On voit qu'il y a trois grands groupes aux Etats-Unis, trois grands groupes en Chine, trois grands groupes en Europe. On n'imagine pas une seule seconde ni que les autorités américaines, ni que les autorités européennes pour ne pas parler des autres, puissent accepter des rapprochements qui laisseraient l'un des trois grands groupes dans une autre partie du monde tout seul. Je n'y crois pas. Trois groupes se faisant concurrence entre eux, c'est à mon avis un minimum pour que les autorités de la concurrence soient satisfaites. Ceci est valable en Europe comme dans le reste du monde.

**QUESTION.-** Bonjour. Merci pour votre exposé. Vous avez parlé de nombreuses régions du monde, sauf de l'Inde où nous n'avons aucun partenaire. Vous avez peut-être quelques données. Et concernant l'Afrique, vous avez parlé d'une joint-venture éventuelle. Vous avez dit que la joint-venture impliquait au bout d'un moment une entrée capitalistique. Or, Air France a déjà investi capitalistiquement dans des compagnies africaines, donc, a fait à priori l'inverse du process. Pouvez-vous nous expliquer ?

**M. PATRY.-** Je ne pouvais pas prendre tous les exemples. J'aurais dû dire deux mots de l'Inde mais si je n'en ai pas parlé, c'est sans doute à cause du sentiment de frustration que j'éprouve vis-à-vis de l'Inde. Pourquoi ? Parce que c'est, à l'évidence, un marché considérable pour le groupe Air France-KLM, mais que là aussi, nous n'avons jamais été capables de nous entendre, ni au niveau du groupe Air France-KLM, ni avec nos partenaires indiens.

A Air France, nous étions plutôt partisans de nous entendre avec Jet Airways. Nos amis de KLM voulaient plutôt s'entendre avec la compagnie IndiGo. Je ne sais pas qui, des uns et des autres, avait raison. Ce que je sais, c'est que nous avons tous échoué. Nous n'avons jamais réussi à convaincre Naresh Goyal, le président-directeur-général de Jet Airways, d'entrer dans une véritable alliance avec nous, même après avoir fini par convaincre KLM que ce n'était peut-être pas une si mauvaise idée que cela, faute de mieux. Parallèlement, nous n'avons jamais réussi à convaincre IndiGo de travailler avec nous, alors même qu'Air France, à une certaine époque et faute de s'entendre avec Jet Airways, était prête à se rallier à cette solution.

Nous sommes toujours les deux pieds dans le même sabot. Nous n'avons pas encore de partenaire, même si nous essayons maintenant d'explorer quelque chose avec Jet Airways. Cela passe bien évidemment par la relation avec Etihad, puisque comme vous le savez, c'est maintenant, Etihad qui prend le contrôle de Jet Airways. Je ne peux pas vous en dire plus à ce stade.

S'agissant de l'Afrique, la parfaite complémentarité de nos positions respectives a été considéré comme un élément positif lorsque nous avons négocié le rapprochement entre Air France et KLM. L'Afrique d'Air France, c'était plutôt l'Afrique de l'Ouest, l'Afrique francophone. L'Afrique de l'Est, c'était l'Afrique de KLM avec le succès considérables de la relation KLM/Kenya Airways. Je dois vous le confesser, ce succès m'agaçait profondément, parce qu'en Afrique de l'Ouest, nous avons échoué avec Air Afrique. A l'époque, nos amis africains nous disaient "regardez les Hollandais, eux, ils ont réussi avec Kenya Airways, vous, vous vous êtes plantés avec Air Afrique". Ils avaient hélas largement raison..

Nous essayons maintenant de développer une politique africaine commune dans laquelle nous pourrions conclure des accords de partenariat avec des compagnies africaines, mais aussi, à terme, essayer de faciliter l'émergence d'un grand partenaire africain dont nous avons compris, les uns et les autres, KLM et Air France compris, qu'il ne pouvait pas être purement francophone ou purement anglophone. Notre stratégie consiste donc à aider au développement de partenaires fiables en Afrique, et aussi d'amener Kenya Airways, qui a une stratégie de développement sur l'Afrique, à s'intéresser à l'Afrique occidentale, car il n'y a pas que l'Afrique francophone dans l'Afrique de l'Ouest, il y a aussi des pays anglophones et en tout cas à favoriser les rapprochements entre ces partenaires.

Vous disiez, Monsieur, c'est vrai, que l'on met un peu d'argent dans des compagnies africaines. Quand je disais tout à l'heure que les joint-ventures stratégiques ont vocation à se développer avec des prises de participation, ce n'était pas vraiment aux compagnies africaines que je pensais, c'était plutôt à des compagnies américaines ou chinoises. Je suis convaincu que dans les 10 à 15 ans qui viennent, nous serons amenés à nous poser la question d'une prise de participation capitalistique, que j'espère croisée, entre Delta d'un côté et Air France-KLM de l'autre. Je prends le pari.

Il ne faut pas, me semble-t-il, refuser le débat, parce qu'à terme, un tel mouvement peut créer de la valeur, comme cela a été le cas en Air France-KLM. Nous pouvons donc, à l'avenir, nous retrouver dans un groupe plus large, mais il faut que cela se fasse sur la base d'une égalité des deux partenaires et pas dans un schéma où le groupe Air France-KLM serait devenu tellement faible qu'il n'aurait plus d'autre ressource que d'accepter une prise de contrôle par l'un ou l'autre de ses principaux partenaires. J'espère ne choquer personne en disant cela.

**QUESTION.-** Bonjour. Je voudrai revenir sur le sujet «comment mieux travailler ensemble», parce que derrière cette question, en filigrane, il y a : "*pour l'instant, on ne travaille pas bien ensemble*". C'est un peu ce que vous nous avez exposé avec quelques exemples. Depuis le début de ce séminaire, on a beaucoup parlé de comment travailler ensemble au niveau des dirigeants du groupe. Alors qu'ici, nous représentons l'ensemble des salariés. Nous avons la même problématique de travailler à tous les niveaux, ensemble, correctement.

Premièrement, au sein d'Air France, cela a toujours été difficile, vous l'avez dit. Le rapprochement d'Air France et de KLM a été délicat, parce que les compagnies ne se ressemblaient pas. Je ne sais pas si nos amis de KLM sont au courant mais nous avons toujours eu, au sein d'Air France, des consignes de ne rien dire sur les dysfonctionnements qu'il pouvait y avoir pour ne pas trop froisser nos amis de KLM et ne pas perturber ce rapprochement.

Deuxièmement, les reproches qu'a pu nous faire KLM, étaient justifiés sur le fait qu'Air France était une ancienne compagnie nationale avec tout un tas de lourdeurs et avec pendant très longtemps, l'essentiel de son existence l'Etat qui était derrière pour pallier les problèmes. Cela fait 10 ans que je suis dans cette salle, élu au CCE. Donc, j'ai vu passer quatre présidents-directeurs-général successifs pour Air France. Il y a un événement qui s'est passé il y a deux ou trois ans, concomitamment au départ de M. **Gourgeon**. Ce n'est pas son départ en lui-même qui a déclenché cet événement. C'est la première fois où Air France est devenue adulte. C'est-à-dire qu'elle n'a plus pu faire appel à l'extérieur, à cette espèce de père. Au-delà de la privatisation, il y a eu l'arrêt de l'effet fort des couvertures pétrole qui ont rapporté plusieurs milliards d'euros. Cela ne dépendait pas de l'aérien. Ce n'était pas l'activité propre d'Air France qui générait ces milliards. C'étaient des activités financières, finalement. Et le deuxième point qui y ressemble, c'était la participation d'Air France dans Amadeus qui a, là aussi, rapporté quelques milliards d'euros.

Pendant très longtemps, jusqu'à 2009-2010, Air France a maintenu son niveau de rentabilité grâce à ces opérations exceptionnelles, qui étaient les couvertures pétrole et les rentrées d'Amadeus. Maintenant qu'il n'y a plus cela, Air France se trouve confrontée à la vraie vie, c'est-à-dire qu'il faut qu'elle assure, de par son exploitation, sa rentabilité et devienne une entreprise.

Le sentiment que nous avons, en tout cas je pense qu'il est partagé parmi les élus au sein d'Air France, c'est qu'Air France maintenant ne doit plus sa survie qu'à elle-même. C'est un peu ce qui ressort des déclarations de M. **Abraham** qui est venu il y a deux mois, ici, pour nous présenter son rapport. La conclusion essentielle que j'en ai retirée, c'est : «aide-toi, le ciel t'aidera».

Il faut agir auprès des autorités notamment sur les taxes et pour la répartition de la valeur ajoutée entre les aéroports mais il faut aussi agir en interne. Il me semble, je vous demanderai votre avis là-dessus, car c'était un peu en filigrane dans votre conclusion, qu'il serait temps que nous osions nous dire les choses en face, aujourd'hui. Que l'on ose se dire entre nous, entre dirigeants, c'est ce que vous avez essayé de faire là, mais aussi entre syndicalistes, ce que l'on reproche à l'autre, ce qui ne va pas, peut-être faire appel à un médiateur. C'est vraiment cette fonction qui pourrait permettre de nous mettre autour de la table et de discuter sans se fâcher mais de dire vraiment ce que l'on trouve qui ne va pas afin de pouvoir rebondir.

C'était un peu le sens de ce qu'a pu dire M. **de Juniac**, hier, quand il a parlé de pacte social. On ne peut pas, aujourd'hui, parler de pacte social au sein d'une entreprise. Il faut le faire au sein du groupe mais il faut que tous soyons d'accord pour se dire les choses et reconnaître qu'il y a eu une véritable révolution au sein d'Air France. Ce n'est plus la même compagnie depuis deux ou trois ans. Il faut s'appuyer sur ce changement-là pour faire évoluer et essayer de sortir Air France, au-delà le groupe, de la situation dans laquelle il est. Je voulais avoir votre avis.

**M. PATRY.**- Je suis un tout petit peu déçu, parce que je ne voudrais pas que vous ayez l'impression que le diagnostic que je porte sur la coopération entre Air France et KLM est négatif.

**INTERVENANT.**- Si vous permettez, j'ai oublié de le dire en introduction, car je ne l'avais pas noté. Nous sommes tous persuadés du bien fondé du rapprochement.

**M. PATRY.**- J'ai essayé de dire que premièrement, il y avait de bonnes raisons à ce rapprochement.

Deuxièmement, dans les dix ans qui viennent de s'écouler, nous avons beaucoup travaillé, nous avons créé beaucoup de valeur.

Troisièmement, je reconnais qu'à mon avis, nous avons dépassé un stade et qu'il faut maintenant aller plus loin. C'est ma première remarque.

Ma deuxième remarque, c'est que je ne suis pas certain, pour être totalement honnête, qu'il y ait jamais eu de consigne auprès des gens d'Air France pour cacher la copie ou pour éviter de dire des choses désagréables aux gens de KLM. La force des gens de KLM c'est que, quand ils ont des choses désagréables à dire, ils ne se gênent pas. Ils ont bien raison, je m'empresse de le dire. De temps en temps, il faut quand même que vous le sachiez, on s'est sévèrement querellés entre "KLMiens" et "Air Franciens", parce que les intérêts n'étaient pas du tout les mêmes. Ce n'était pas nécessairement malsain. Cela permet de passer les colères, le non-dit, etc., et de repartir sur des bases nouvelles, en tout cas de reconstruire les choses.

Chez Air France-KLM, je n'ai pas le sentiment qu'on ait caché la copie, qu'on ait évité de dire les choses. Ce qui est vrai, pour aller dans votre sens, c'est qu'Air France a toujours été obnubilée par le souci de ne pas choquer ou brutaliser nos amis de KLM. Peut-être avons-nous eu le tort, en tout cas, ce fut un choix, de mettre la pédale douce dans l'évolution de l'organisation du groupe et de sa gouvernance, en particulier au bout des 4 ans de la première période. Parce que dans les accords que nous avons signés, et qui sont donc notre constitution, à partir de 2008, le président **Spinetta** pouvait modifier fondamentalement l'organisation du groupe, supprimer les fondations sensées défendre les droits de trafic et modifier un certain nombre de choses. Il a décidé de ne pas le faire ou d'y aller très progressivement. Il a fait le choix de donner du temps au temps, pour reprendre une expression de l'ancien président Mitterrand et je ne lui donnerai pas nécessairement tort.

Troisième point, et je m'arrêterai là : le rôle des syndicats. Vous avez un rôle très important, vous, syndicats d'Air France et de KLM. Je n'ai pas de culture syndicale, vous allez rapidement vous en rendre compte avec les propos qui vont suivre : je pense que votre rôle de syndicat, ce n'est pas

seulement de défendre les intérêts de vos mandants, c'est-à-dire des employés d'Air France ou de KLM, c'est aussi de pousser vos dirigeants, l'épée dans les reins, pour qu'ils avancent dans la création du groupe. Parce qu'il me semble que la meilleure façon de défendre les intérêts des salariés, c'est de pousser à une meilleure intégration du groupe, laquelle facilitera le développement d'Air France-KLM..

Pour ce qui concerne les syndicats d'Air France, cela veut dire accompagner, voire appuyer ce que fait la Direction pour améliorer la productivité d'Air France. C'est vrai que nous avons encore une productivité inférieure à celle de KLM. Cela ne facilite pas nos rapports, car que disent les gens de KLM en ce moment ? Ils disent : " *on en a assez de cette entreprise qui est encore en train de perdre de l'argent et qui va nous entraîner vers le fond.*"

Comment voulez-vous que nos amis hollandais acceptent de parler d' une intégration plus avancée du groupe avec une compagnie qui n'accepte de se remettre en cause, et donc de s'adapter à la réalité des marchés, que lorsqu'il est presque trop tard. Eux, ils sont réalistes, pragmatiques, et ils savent évoluer rapidement quand c'est nécessaire..

A l'égard des syndicats de KLM, je vais être tout aussi franc ; je pense qu'il faudrait qu'ils cessent de concevoir l'avenir du groupe au travers du seul prisme des intérêts de KLM. Je vais prendre un exemple précis.

Quand je suis parti, ma Direction, qui était la Direction des affaires internationales et des alliances, a été scindée en deux. Il a été décidé qu'il y aurait un directeur des alliances, d'abord directeur des alliances d'Air France mais qui a vocation à être directeur des alliances Air France-KLM. Et ensuite, deux directions différentes pour les affaires européennes et internationales, une chez Air France et une chez KLM. Je suis convaincu que cela n'a aucun sens. Le groupe a besoin d'une Direction commune pour les alliances, sous l'autorité du président d'Air France-KLM et sous celle du responsable de la stratégie Passage du groupe, dont vous savez pertinemment que c'est un "KLMien".

Je ne comprends pas pourquoi le futur directeur des alliances Air France-KLM n'est toujours pas nommé. On me dit que certains syndicats sont encore en train de sucer leur crayon pour savoir s'ils vont l'accepter ou pas. Je suis désolé de le dire, mais c'est une perte de temps.

De la même façon, je trouve pour ma part tout à fait regrettable qu'il y ait encore une Direction internationale et européenne à Air France et des fonctions équivalentes chez KLM. Cela n'a aucun sens. Nous traitons des mêmes problèmes avec la Commission Européenne. Il y a des services européens uniques, que ce soit dans le domaine technique, dans le domaine administratif ou dans le domaine réglementaire. Et nous avons des représentations qui devraient être communes.

C'est pour cela que j'ai voulu terminer mon intervention sur cet appel aux syndicats. Il me semble que vous avez vous aussi, les uns et les autres, un rôle très important à jouer vis-à-vis des Directions générales de nos deux maisons et de la Direction Générale de notre groupe. Je souhaite pour ma part que vous le jouiez avec efficacité, mais aussi avec le sens des responsabilités que l'on peut vous prêter, tant vis-à-vis des salariés des deux entreprises que vis-à-vis du groupe lui-même. Pardon d'avoir été un peu brutal.

**M. CADOREL.-** Merci beaucoup, Monsieur **Patry**.

*(Applaudissements)*