



Séminaire

**"COMMENT MIEUX TRAVAILLER
ENSEMBLE ?"**

Lundi 5 mai 2014

Débat avec M. Gagey

M. CADOREL.- Merci beaucoup. Après cette vision, personnellement, je retiens du discours de **M. Eurlings** plus extérieur et du vôtre, président **Gagey**, plus introspectif, l'importance du changement, comment nous pouvons nous positionner, comment l'engagement est essentiel à nos évolutions. Des questions ?

QUESTION.- Bonjour, Monsieur le Président. J'ai écouté avec attention les conseils de **Wim** concernant le comportement vis-à-vis du management, à Amsterdam mais aussi, je pense, à Paris. Je vais plutôt faire un commentaire plus qu'une question, très rapidement, rassurez-vous.

Vous avez mentionné, **Camiel**, un Groupe et deux compagnies. Je ne parle pas des trois métiers, c'est autre chose. Deux compagnies : c'est parfaitement clair aux 80 000 ou 100 000 salariés d'Air France-KLM, puisqu'on sait très bien que ce sont les avions, les équipages dans les avions, que ce sont également les opérations à l'aéroport d'Amsterdam ou de CDG. En revanche, quand on arrive à la notion de Groupe, cela paraît beaucoup moins clair, surtout que les années sont passées depuis que ce concept a été mis en place et expliqué.

Je retiens une chose, c'est que le Groupe, pour moi, c'était Altaï. Le fait d'installer le Groupe à Altaï était un symbole extrêmement fort et compréhensible. On savait qu'il y avait une unité dans le Groupe. Le fait de revenir en arrière sur cette décision, est pour moi un signe d'échec. Vous allez bien sûr démentir, modifier mon propos. Je sais qu'il est un peu brutal mais je pense que les gens ont besoin de symboles pour comprendre où ils vont et Altaï était un symbole de l'intégration du Groupe. Je pense qu'il faut arriver à reconstruire ce symbole d'une manière ou d'une autre.

M. GAGEY.- Je reconnais éventuellement la nécessité d'avoir des symboles. Quand j'étais chez KLM, le matin, je prenais mon petit déjeuner à la cafétéria. Il y avait un bar minuscule et derrière, il y avait la cantine qui était vide, le matin. Je tenais mes deux premières réunions, assis à une table de la cantine, alors que j'avais un bureau au quatrième, lieu de prestige et de pouvoir chez KLM.

Tout cela pour dire qu'aujourd'hui, la notion de lieu et de symbole me paraît un peu dépassée, si je peux me permettre ce commentaire un peu audacieux. Nous sommes quand même dans le monde où, aujourd'hui, si vous allez chez Transavia, dans le bâtiment Transavia en Hollande, il n'y a plus de bureau. Il n'y a que des tables ouvertes un peu dispersées à gauche et à droite. On est avec son téléphone. On travaille parfois un jour de vacances en recevant 40 coups de fil dans la même journée. L'idée de l'attachement du lieu de pouvoir, c'est encore vrai, quand vous allez à l'Elysée ou à l'Assemblée Nationale mais dans les entreprises, c'est un peu en passe de disparaître. Autre exemple : aux Invalides, nous avons quelques bureaux. Je n'ai critiqué personne mais chacun, il y a quelques trimestres, avait son bureau fermé à clé avec un nom sur la porte. Cela m'énervait au possible. On m'a dit :

"Vous allez avoir un bureau.

— Non, vous allez ouvrir tous les bureaux. On va enlever les serrures et les étiquettes."

Maintenant, quand vous allez aux Invalides, vous avez des bureaux ouverts avec une table, des chaises. Chacun vient quand il veut. On m'a mis un bureau et j'ai dit : *"Je refuse que ce bureau soit fermé à clé. Si quelqu'un veut aller aux Invalides pour une réunion importante, mon bureau est ouvert"*. Je vous le dis comme cela, parce que je ne voulais pas commencer à dire : *"lieux de pouvoir en béton à droite, à gauche ; je veux mon bureau avec une étiquette, un secrétariat pour montrer que"*.

Je pense que c'est une démarche. Ce n'est pas seulement une mode, je crois. On n'est pas la génération Y. On a son âge ; j'ai le mien. Cette idée que nous sommes dans un monde où si symbole il y a, ce n'est pas forcément un symbole en béton, me paraît assez porteuse de ce que nous vivons aujourd'hui. Je crois beaucoup aux symboles mais ce ne sont pas des symboles en béton.

Par contre, il y a des signes. Il y a des prises de parole qui, elles, sont empreintes de symboles et ceux-là sont majeurs. Je ne suis pas en train de dire que nous sommes dans un monde où tout a disparu, où l'on joue de la guitare et où il n'y a plus ni symbole, ni hiérarchie.

Ce n'est pas mon problème. Je reste très attaché à ce genre de choses. Ce sont des éléments majeurs mais ce n'est plus la taille du bureau. L'autorité puisqu'il en faut, la hiérarchie, puisqu'il en faut, est un vecteur important de stabilité et de régulation. Je ne suis pas du tout en train de nier cela. Je dis juste que ce n'est pas parce que mon bureau est au quatrième et le vôtre au deuxième, que je peux dès lors indiquer que j'ai une influence sur vous. Cela passe par d'autres symboles, d'autres éléments qui sont plus riches.

QUESTION.- Bonjour, Messieurs les présidents. Je voudrais revenir sur ce qui a été un peu le fil rouge, aujourd'hui, de travailler ensemble. J'ai le sentiment que les différents élus et organisations syndicales des deux entreprises ont peu travaillé ensemble depuis 10 ans que ce Groupe a été fondé. J'avais envie de proposer aux deux côtés de la salle, aussi bien à nos dirigeants qu'à mes collègues syndicaux, qu'on puisse travailler sur une comparaison entre nos deux entreprises et qu'on puisse la partager. On arrive à un moment où la situation est difficile et pour en sortir, il faut absolument, ce que disait M. **Kooijman**, être plus explicite qu'implicite. Le biais d'une comparaison me paraît approprié en ce moment.

M. GAGEY.- Cela n'appelle pas de commentaire de ma part.

QUESTION.- Si, vous y avez fait allusion, je crois, dans votre intervention il y a 5 ou 10 minutes. C'est une réflexion que nous avons au sein du CCE d'Air France, aujourd'hui, qu'il serait bon de peut-être partager si cela pouvait aller plus loin.

QUESTION.- Je voudrais faire un peu de prospective. Jusqu'à quand, dans le phénomène d'intégration, pourrions-nous maintenir vraiment deux compagnies, de telle façon que les salariés, aujourd'hui, des deux compagnies, aient vraiment le sentiment d'appartenir à un groupe ? Autant, je pense qu'au niveau dirigeant, on peut avoir ce sentiment partagé de faire partie d'un groupe, autant sur le terrain, je pense que cela va être plus long et plus difficile d'avoir ce sentiment d'appartenir à un seul et même groupe en maintenant toujours deux compagnies de façon relativement distincte.

M. GAGEY.- KLM est le troisième employeur privé des Pays-Bas. Devant, il y a la banque et la distribution/grands magasins. Air France, en région parisienne, est le premier employeur privé. Ce sont des centaines de milliers d'emplois indirects quand on prend le Groupe dans son ensemble. On le fera comme on voudra. Je ne pense pas qu'un jour, il y aura un Groupe, je vais reprendre votre symbole, basé aux Iles Vierges -c'est de la provocation !-, qui aura un bureau avec deux personnes "*ici, on gère Air France*" et un bureau avec deux personnes "*ici, on gère KLM*".

Nous avons des problèmes aéro-politiques. Nous représentons un impact social non seulement sur le 93 mais sur l'ensemble de la région parisienne et je ne parle pas de ce que l'on représente dans certaines villes de province, genre Toulouse. Avec 2 000 emplois, nous devons être aussi un des tout premiers employeurs de la région. Il y a de l'aéro-politique dans tout cela. Il y a un jeu qu'on doit ouvrir -Camiel en parle au gouvernement néerlandais, au roi sans arrêt- parce qu'il y a des questions d'ouverture de droits de trafic, de positionnement de KLM vis-à-vis de certains pays. C'est la même chose pour Air France. On pourrait aussi en faire des listes longues sur la manière dont Air France a un impact social, politique en France et à l'étranger, en matière de droits de la personne.

Prenez le chiffre d'affaires d'Air France : c'est une compagnie énorme. Prenez le chiffre d'affaires de KLM : c'est une compagnie énorme. Nous sommes à 9 milliards d'euros. KLM est une compagnie gigantesque, quasiment l'équivalent de British Airways toute seule, au taux de change près. Le chiffre d'affaires de KLM en euros est équivalent au chiffre d'affaires de British Airways en livres. British Airways est une vraie compagnie, je pense. Vous n'allez pas me dire que cela peut être un établissement d'un autre Groupe.

Je pense que l'idée que ces deux compagnies qui, avec leur gouvernement, leur corps social, leur pays, ont un tel impact, comme vous suggérez -mais c'était plus dans la façon dont vous avez présenté l'argument-, puissent disparaître me paraît être une idée fautive. Peut-être que je suis immodérément positif et que je manque de vision mais franchement, nous sommes les uns et les autres dans des compagnies qui sont d'ores et déjà en termes de taille, des compagnies de la taille de monstres. Donc, c'est dur à gérer. C'est quand même tout le sens de garder à ces compagnies une vraie individualité.

Maintenant, que, dans leur positionnement par rapport à certains problèmes, dans leurs relations par rapport à certains intervenants extérieurs, elles puissent parler à l'unisson et qu'elles puissent, par subsidiarité, confier le soin à quelqu'un d'autre de parler en leur nom propre dans certains éléments commerciaux et autres, ne me pose en aucun problème. Ce n'est pas nouveau. Le contrat Embraer KLC/Régional est le même contrat, qui a été négocié par la même équipe. Le contrat 787 est signé, pour des raisons juridiques, par chacune des deux compagnies mais c'est le même contrat. Le contrat des 350, c'est le même contrat, le contrat des sièges aussi. Le contrat avec Amadeus, c'est le même contrat. Il y a aussi des contrats financiers qui sont de même type. Le contrat des assurances est le même contrat. La police est négociée ensemble par les deux compagnies.

Il y a des éléments qui ne sont pas cruciaux qui peuvent, effectivement, être gérés ensemble. Il y a des éléments stratégiques pour lesquels il est très important que le Groupe parle d'une seule voix. Il y a encore un énorme travail, qui consiste à prendre soin des salariés, à gérer les opérations, à s'exprimer vis-à-vis des marchés où nous sommes plutôt séparés. Il y a des marchés où c'est plutôt Air France, d'autres où c'est plutôt KLM et d'autres encore où c'est plutôt Air France-KLM. Il y a des rencontres avec des politiques qui ne sont pas les mêmes d'un pays à l'autre. Voilà toute une longue liste des sujets qui resteront, à mon sens, du domaine des compagnies. Il y a du travail. Je n'ai pas beaucoup de difficulté à concevoir la façon de travailler mais à chaque fois que je vois la disparition de la redondance, je me dis que nous sommes quand même plus efficaces. Je ne reviens pas à ma démonstration de tout à l'heure. Une fois qu'on a fait l'émulation, il ne faut plus avoir de crainte, il faut avoir confiance.

Je vais prendre un exemple simple que je connaissais bien à l'époque. Le *Hedging*¹ de Brit Air est fait par qui ? Est-ce que vous suggérez à HOP! d'avoir une pleine équipe de personnes en charge des opérations de *Hedging* pétrole. Vous allez me dire : « *C'est de la pure folie. Nous avons déjà une équipe chez Air France qui fait cela très bien. Pourquoi voulez-vous recréer chez HOP! ou chez Transavia, des équipes de six personnes qui vont refaire la même chose que chez Air France ?* »

C'est exactement la même chose pour Air France-KLM. Si un jour, Pierre-François Riolacci suggère qu'une seule équipe fasse le *Hedging* pétrole pour Air France-KLM et qu'une autre équipe fasse le *Hedging* dollar, cela ne me pose vraiment aucun problème. Je pense que tout ce qui évite la redondance permet d'avancer. Cela fera des équipes mixtes. Il faut des Français, des Hollandais. Il faut trouver le meilleur. Il faut que les équipes marchent bien. Une fois que l'on s'est bien comparé, que l'on a fait beaucoup d'émulation, que l'on a bien regardé les meilleures méthodes des uns et des autres, l'idée de passer au stade suivant est de dire : "*maintenant, on peut se faire confiance, toi, tu fais cela, toi, tu fais cela, ou on confie au Groupe avec une équipe de gens qui viennent des deux côtés, le soin de réaliser ce genre d'opération*". Mentalement, cela ne me pose guère de problèmes.

QUESTION.- Merci, Monsieur le Président, pour ce retour d'expérience d'un Français en Hollande. Nous nous demandons, en termes syndicaux, à quel moment nous allons pouvoir avancer plus loin. Il y a quelques petites étapes qui apparaissent mais on est toujours ou KLM ou Air France et la majorité des salariés n'a pas le sentiment d'appartenir au Groupe. Chacun est dans sa compagnie. Comment pourrait-on avancer pour qu'à un moment, cela disparaisse ? Vous avez eu l'expérience de

¹ Hedging : Couverture du risque

la fusion Air France/Air Inter en étant du côté d'Air Inter. Aujourd'hui, côté Air France face à KLM, comment pourrions-nous avancer ?

A la limite, la question se pose de temps en temps entre nous : ne pourrions-nous pas inverser les postes de président ? **Camiel Eurlings**, président d'Air France et vous, président de KLM ?

M. GAGEY.- Je serais absolument incapable de faire ce que Camiel réalise aux Pays-Bas !

D'accord pour la question mais reprenez le point 3 de ma petite présentation. Ne sous-estimez pas ce que nous avons fait. Vous avez déjà beaucoup avancé.

Ensuite, il y a sûrement de nombreuses choses à faire encore et c'est bien normal. Vous disiez "*On est encore Air France, ou encore KLM, est-ce qu'on sera Air France-KLM ?*". Non, je crois que nous resterons Air France ou nous resterons KLM qui sont deux composantes d'un Groupe très unifié, qui aura de plus en plus de rôle à jouer par rapport aux compagnies Air France et KLM.

Quand je plaide pour travailler ensemble, pour la confiance, pour aller plus loin, je ne plaide pas pour la disparition culturelle. Je crois que ce genre de choses doit se faire également dans le respect de l'altérité.

Si on dit "*on va tous se mettre en jaune, on va créer de grands uniformes jaunes pour tout le monde et parce qu'on aura fait disparaître le bleu clair, le bleu foncé, le vert des Transavia, le rouge des ex-Martinair, on aura réussi une grande unité, il n'y aura plus aucune reconnaissance des différences*", ce n'est pas pour cela que je plaide. Je suis très heureux d'avoir en face de moi, lorsque je travaille, des gens qui ont des approches différentes, parce que cette émulation qui vient de nos différences et cette altérité culturelle ne me posent aucun problème. Soyons fiers de nos différences, mais qu'elles ne soient pas des obstacles à tout ce que je viens de dire.

Je pense qu'il faut rester Français ou Hollandais, parce que cela fait partie de notre histoire, de nos richesses individuelles. Il est hors de question de perdre tout cela. Ce serait dommage. Pour autant, je ne vois absolument pas ce maintien de la différence comme un obstacle à aller plus loin.

QUESTION.- Quel serait le grand projet à venir ? Y a-t-il un grand projet ou progressons-nous juste, d'étape en étape, un peu comme l'Europe qui avance tout doucement, avec le sentiment qu'il n'y a pas d'objectif final ?

M. GAGEY.- Les grands projets à venir, je pense qu'il y en a. Prenez le Brésil et ses 180 millions d'habitants : énorme pays. Une approche Air France-KLM, notamment largement conduite par Camiel, pour se rapprocher de GOL. C'était d'ailleurs initié auparavant par des gens d'Air France. Donc, il y a une alchimie qui se fait entre une idée française et le savoir-faire de Camiel qui connaissait la zone. On met cela ensemble, on arrive à se positionner comme les grands partenaires d'une des compagnies low cost brésiliennes, qui représente à elle toute seule 40 % du marché. Du coup, aujourd'hui, il y a 14 vols Air France vers Sao-Paulo, 14 vers Rio et 7 vols KLM vers Rio. On est déjà à 28 ou 30 vols par semaine. Pour moi, c'est un énorme projet.

C'est un projet d'Air France-KLM vers le reste du monde dans le cœur de l'Amérique du Sud. Peut-être que nous n'avons pas encore fait assez de vente en interne mais pour moi, c'est quelque chose de majeur. Se projeter vers une population, qui représente plus de la moitié de la population d'Amérique du Sud, c'est un projet énorme. La poursuite de notre projection, nous Air France-KLM, vers le reste du monde, pour parler d'un projet pour les années à venir, je pense que c'en est un.

Nous verrons comment finira l'histoire avec Alitalia. Quelle que soit la façon dont elle se termine, ce sera la "fin" d'un grand mouvement de consolidation au sein de l'Europe. Ceci ayant été fait après avoir été initié par nous, je crois que le vrai débat d'Air France-KLM des années qui viennent va être de continuer sa projection vers le reste du monde. Il y a l'Inde. Il y a la Chine. Le Brésil, nous venons d'en faire un bon petit bout. Il reste encore tout le potentiel africain. L'histoire n'est pas finie. Mais cela va être notre capacité à nous projeter hors d'Europe, maintenant que le travail est fait en Europe. Si je devais qualifier les 3 ou 4 années à venir, c'est comme cela que je les qualifierais : la projection de notre Groupe, ensemble avec nos savoir-faire différents et notre altérité, vers le reste

du monde où nous sommes présents mais il y a encore un champ infini pour une compagnie comme la nôtre.

QUESTION.- Monsieur le Président, merci. Au fond, les deux questions qui viennent d'être posées sont un peu les mêmes, et posent la question de l'avenir. J'aurais donc une question en deux parties.

La première en m'appuyant sur ce que vient de dire Geoffroy qui a raison de nous comparer un peu à l'Europe. Fallait-il d'abord consolider l'Europe à 12, à 15, avant de s'élargir à 28 ? Fallait-il faire entrer la Croatie, la Bulgarie avant que les problèmes soient réglés entre les pays historiques ?

C'est un peu la même question. La réponse que vous venez de faire, Monsieur le Président **Gagey**, c'est : "*on n'a pas tout à fait fini entre nous, mais nous allons nous ouvrir au monde et regarder ce qui se passe*". Je l'entends. C'est la première question qui est posée par le personnel.

La deuxième question, je ne savais pas trop s'il fallait la poser à M. **de Juniac** ou à vous deux, Messieurs les présidents. Je vais sans doute la poser aux trois. À la signature du *framework*, en 2004, il y a trois séries de garanties de 4 ans, qui vont vers une échelle "d'intégration" pour utiliser un mot rapide. Trois fois quatre ans, cela fait douze. Cela veut dire que ces trois séries de garanties, y compris au gouvernement néerlandais, s'arrêtent en 2016. Que se passe-t-il en 2016 ? C'est une question vraiment innocente car nous ne savons pas. Je ne connais pas le *framework* par cœur.

Est-ce que c'est le Groupe Air France-KLM qui redéfinit une série de garanties ou est-ce que les garanties tombent ? Ou est-ce Air France et KLM, donc M. **Eurlings** et M. **Gagey**, qui vont reparler ensemble pour savoir s'il y a une nouvelle série de garanties ou s'il n'y en a plus ? Comment cela se passe-t-il en 2016 et quelles peuvent être les conséquences ? Qui renégocie ? Quelle est la façon de faire ?

M. GAGEY.- Je réponds et si **Camiel** veut rajouter quelque chose, il pourra le faire, évidemment. Je vais peut-être dire des bêtises mais premièrement, certaines de ces garanties étaient, de portée symbolique forte mais de contenu pratique relativement limité.

Deuxièmement, la garantie ne vaut que de la manière dont elle est mise en œuvre. Pour ce que je sais, mais **Camiel** me corrigera, la mise en œuvre des garanties, telles qu'elles ont été signées dans le *framework*, ne nous pose, aujourd'hui, rigoureusement aucun problème. On peut les re-prolonger pour les deux siècles à venir, ce n'est pas cela qui va m'empêcher de dormir.

Il y a une autre garantie majeure, c'est de garder la couronne sur les avions de KLM. Je crois qu'elle a déjà été étendue, parce que c'était une concession pour KLM. Mais à nouveau, vous voyez que ce n'est pas cela non plus qui peut vous empêcher de dormir.

Pour moi, elles existent effectivement. Certaines avaient, à une époque, plus de sens ou plus de portée pratique. Aujourd'hui, il y en a bien peu qui représentent des contraintes effectives.

Posez à nouveau la question à M. **de Juniac**, cet après-midi. Franchement, je ne pense pas que cela s'oppose à notre fonctionnement. S'il faut les regarder, on les regardera normalement.

M. EURLINGS.- Si vous le permettez, je vais ajouter une chose. Je me souviens qu'il y a quelques années, une grosse partie du volet des garanties, est arrivée à échéance. En fait, c'est le Groupe Air France-KLM, qui a volontairement proposé de prolonger une partie de ces garanties. M. **Spinetta** et M. **van Wijk** avaient joué un rôle important là-dedans. C'était un signe de confiance qui reconnaît la valeur des deux hubs à Amsterdam et à CDG, et qui engage les deux entreprises à continuer à investir.

Ce qui n'a pas été prolongé, c'est le nombre de destinations-clés. Si vous regardez la réalité, aujourd'hui, c'est la partie la plus importante, KLM n'a pas eu moins de destinations, elle en a davantage. Il en va de même pour Air France, au bout du compte. Au final, les vraies garanties dont nous avons besoin sont des garanties de prospérité économique. Si nous ne continuons pas à améliorer notre performance financière, nous pouvons avoir toutes les meilleures garanties du monde, elles ne vaudraient rien.

Je connais bien l'histoire : lorsque la majorité des garanties a été étendue, j'étais ministre des Transports. A l'époque, j'avais M. **Hartman**, M. **van Wijk** et M. **Spinetta** qui disait lui-même "*je souhaiterais prolonger un certain nombre de ces dispositions*". Encore une fois, ce qui compte au final, c'est : "*sommes-nous capable de continuer à améliorer nos résultats ?*" C'est cela la véritable garantie dont nous avons besoin.

Autre commentaire à propos du caractère juridique de KLM, en pratique, je suis complètement d'accord avec ce qu'a dit Frédéric. Nous formons un Groupe. Nous étions au Brésil ensemble. Nous avons lutté ensemble. Nous étions là lors des vols inauguraux d'Air France. C'est de cet esprit-là que nous avons besoin, tout en gardant l'identité néerlandaise d'un point de vue juridique, cela peut aider.

Il y a eu parfois des menaces notamment de la Russie. Parfois, c'est un peu délicat. On nous dit : "*on va suspendre tel ou tel droit d'atterrissage, parce que vous n'êtes plus vraiment des Néerlandais, donc cela ne relève plus du même droit*". C'est plutôt pour cela. C'est pour cela que nous continuons à avoir ces garanties mais d'un point de vue juridique, c'est une sauvegarde de l'identité néerlandaise de KLM mais ces garanties n'ont pas empêché le développement. Encore une fois, ce qui est important, ce sont les fondamentaux économiques.

QUESTION.- Bonjour. Merci, messieurs les présidents pour vos présentations. J'ai entendu des choses qui m'interpellent et qui me plaisent bien : l'émulation, la confiance, ne pas regarder en arrière et aller de l'avant. Il y a une petite chose qui permettrait d'aller plus rapidement de l'avant, si elle avait été mieux prise en considération au sein d'Air France. Culturellement, vous le savez, les Français ne sont pas bons en langue, ce qui n'est pas le cas des Néerlandais du fait de leur positionnement. Pour qu'il y ait une véritable impulsion, il y a une partie de la population à Air France qui maîtrise mal l'anglais, qui ne le parle pas pour tout dire. Un des grands projets, il aurait même fallu commencer par cela, c'est que ce soit mieux pris en considération. Pour moi, c'est vraiment un vœu qu'une véritable dynamique soit lancée sur cet aspect, qui concerne particulièrement le personnel au sol -il y a moins de problèmes chez les navigants-, qui ont quand même des fonctions où ils doivent travailler ensemble justement.

L'avenir, c'est d'avancer ensemble, grandir. Cela passe par la communication et je pense qu'il est grand temps qu'un véritable projet de langue peut-être même trois, français, anglais, néerlandais, soit pris en considération pour qu'une véritable osmose se passe. On gagnera bien du temps. Cette problématique passera dans le temps, puisque nous vieillissons tous. Ceux qui avaient 40 ans, il y a dix ans, en ont 50 ans et dans 10 ou 15 ans ne seront plus là. Les jeunes de demain seront tous au moins bilingues mais je pense qu'il est grand temps qu'il y ait un véritable dynamique à ce niveau.

M. GAGEY.- Je n'ai pas de problèmes. J'espère que si quelqu'un de très motivé apprend l'anglais, il a quelques soutiens de la part de sa hiérarchie. Si ce n'est pas le cas, c'est embêtant. Je pense quand même, je me tourne vers d'autres, que globalement, c'est le cas. Si ce n'était pas le cas, vous en parlez à la DRH ou vous m'en parlez. C'est un effort lourd quand même pour l'individu. Il faut accepter de l'accompagner mais on sait aussi que de sa part, c'est quelque chose de lourd.

M. CADOREL.- Merci.

QUESTION.- À propos du titre "comment mieux travailler ensemble ?", c'est une question OMNES "comment mieux travailler ensemble ?". Je pense qu'il est important que nos collègues Air France et KLM connaissent OMNES. J'aimerais vous poser la question : peut-on promouvoir, assurer la promotion d'OMNES ? Je pose la question à Camiel également. Quel est le rôle d'OMNES ? Quels sont les bénéfices d'OMNES ? S'il y a une possibilité pour vous de le réaliser, je vous en serais reconnaissant. Le site Internet d'OMNES est toujours en français, aujourd'hui. Je pense qu'il serait très judicieux de le faire traduire notamment en anglais ou en néerlandais pour nos collègues néerlandais.

M. GAGEY.- Je n'ai pas de problème pour cela. La question est plus pour **Camiel** que pour moi, si je peux me permettre, car sous réserve d'un avis opposé des responsables d'OMNES, je pense que

cette organisation a son originalité, son ancienneté, puisque vous rappeliez fort aimablement que j'étais venu il y a 16 ans faire un exposé chez OMNES. Cela montre que le mouvement, en tout cas chez Air France même si on peut faire mieux, et la perception de ce qu'est OMNES fonctionnent plus tôt bien. Sans vouloir me dégager de mes responsabilités, je pense que le message est plutôt pour mon ami **Camiel**.

M. EURLINGS.- Cela me paraît être une très bonne proposition. Il y a eu beaucoup d'enthousiasme, on le voit depuis ce matin. Je crois que chacun a envie de participer. Et **Wim Kooijman** en parle très souvent. C'est une tradition qui perdure. Je pense que cette tradition, je la fais perdurer aussi, puisque je suis là. Je suis tout à fait disposé à communiquer, en interne, à propos de cette réunion, de son importance.

Je suis d'accord avec vous : il serait utile d'avoir une version anglaise du site d'OMNES, pour donner plus d'information aux personnes qui désirent lire les informations sur ce séminaire et qui souhaitent en apprendre un peu plus.

Lors des années futures, je pense qu'OMNES jouera un rôle encore plus important. Donc, oui, nous communiquerons en interne et je propose que nous commencions à travailler sur la communication en anglais du site, également.