



Séminaire

"LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE"

Mardi 31 mai 2011

Débat avec Christian Magne

(Administrateur salarié AFKLM depuis 10 ans)

M. CADOREL.- Merci beaucoup, Christian et Evert. Vos premières questions, à toi Marie.

M. RAMON.- Je voudrais réagir à la dernière partie de l'intervention de Christian sur la notion à la mode de faire participer activement les salariés ou les citoyens. C'est vrai que c'est positif pour les managers et les politiques de connaître, sans intermédiaire, les réactions du terrain. Mais je pense, comme tu l'as souligné d'ailleurs, que c'est très dangereux. Je vais parler des syndicats, puisque c'est notre rôle.

Je pense que c'est très dangereux, car il y a une relation faussée avec la Direction qui souhaite passer un message qui parfois, est tout à fait sincère et louable, mais parfois, moins. Le rôle des organisations syndicales, c'est bien de mesurer cela au travers de leurs connaissances et leurs compétences. Quand on passe directement de la Direction au salarié, il y a toute une partie de l'essence du projet qui peut ne pas être correctement perçue. Ces nouveaux moyens de communication sont incontournables et les salariés sont assez contents qu'on aille les voir directement, mais à ce moment-là, je ne sais plus à quoi on sert, puisqu'un jour, l'intermédiaire va disparaître. Cela peut être très dangereux pour la continuité des relations sociales au sein de l'entreprise.

Maintenant, je voudrais revenir sur le conseil d'administration. J'ai fait deux expériences : l'une, il y a 10 ans chez Air France, qui était à l'époque, une entreprise publique. Je suis revenue presque 10 ans après, dans une entreprise un peu différente, puisque je suis toujours à Air France, mais aujourd'hui c'est une filiale, dans un conseil d'administration chapeauté par celui de la holding. C'est vrai que j'ai vu, comme tu le soulignais, un certain nombre d'évolutions par rapport à la réglementation et au fait tout simplement que nous sommes maintenant une entreprise privée. Il est vrai qu'au niveau du conseil d'Air France, je sens vraiment le poids très fort de la holding, ce qui est peut-être logique aussi. Au niveau des décisions, c'est donc un peu différent.

Je n'accepte pas totalement la définition donnée par le législateur sur le rôle du conseil d'administration. Si, bien évidemment, c'est à lui de valider la stratégie, un conseil d'administration est composé d'administrateurs. Je n'emploie pas le terme "indépendants" parce que je le trouve totalement hypocrite. Les administrateurs ne sont pas indépendants. Ils sont extérieurs. Parce que l'indépendance, cela ne veut rien dire, dans la mesure où, on l'a dit hier, beaucoup d'administrateurs qui se retrouvent au sein de différents conseils, sont issus de la même génération, des mêmes écoles. L'indépendance est plus une affaire d'éthique personnelle que d'indépendance. Nous-mêmes, les salariés, je considère que nous ne sommes pas indépendants, pas plus que les actionnaires. Nous tentons de l'être.

Dans le conseil d'Air France, il y a six administrateurs extérieurs, des administrateurs dirigeants et nous à nombre égal, six administrateurs salariés.

Que l'on valide une stratégie, que l'on décide entre deux alternatives, pourquoi pas ? Mais la stratégie doit être décidée par l'équipe dirigeante. Elle peut être initiée dans un premier temps par le conseil d'administration qui se rend compte au travers des comptes, des points à faire évoluer. Pour moi, c'est un ascenseur qui repart vers l'équipe dirigeante pour validation. Pas un conseil d'administration qui se réunit deux fois par trimestre pendant quatre heures sur cinq sujets. Ce n'est pas raisonnable.

M. MAGNE.- Je suis assez d'accord avec les propos de Marie sur les syndicats. Je vous alerte. J'ai la conviction que les syndicats ont une place incontournable, mais la question reste : que fait-on de cette place ? J'ai l'expérience d'Air France et j'observe celle de KLM, tout en l'intégrant moins.

Du côté d'Air France, il faut qu'on arrête : 15 syndicats pour bien représenter les salariés ? Je ne sais même plus combien il y en a, en plus, leur nombre change tout le temps. Je pense que les salariés en ont conscience. Quand on leur propose de voter et qu'ils ont le choix entre 15 syndicats, ils ne comprennent pas !

Autrefois, ils devaient passer par l'un de ces syndicats. Mais comme ils vont pouvoir directement essayer de dialoguer avec la Direction, sans l'intermédiaire d'un syndicat qu'ils ne savent plus comment choisir, ils risquent de prendre cette option. Nous avons la responsabilité d'offrir à nos salariés, au moins à Air France car la situation semble moins complexe à KLM, autre chose que 15 syndicats.

Sinon c'est un vrai débat que tu abordes sur la stratégie, Marie. Qui doit la définir ? Est-ce le conseil ou le management ?

Je vais juste faire une réflexion sans trancher. Mon constat par rapport au conseil d'administration de la holding aujourd'hui, c'est que nous n'avons pas au sein du conseil, en dehors des managers et des représentants des salariés actionnaires, de vrais spécialistes du transport aérien. Nous n'avons que des gens avec des expériences très précieuses, je peux en témoigner, certains de la pharmacie, d'autres de l'hôtellerie, de plusieurs métiers intéressants et enrichissants, certes. Nous avons un banquier. Je trouvais ce que c'était une présence extrêmement intéressante pour de nombreuses raisons. Nous ne l'avons plus aujourd'hui. En revanche, je trouve qu'il nous manque un regard externe, et pas celui du management ni des salariés actionnaires, ayant des compétences dans le transport aérien. C'est peut-être un des handicaps de notre gouvernance actuelle.

M. CADOREL.- Merci, Christian. Une question de nos amis néerlandais ?

M. MAGNE.- Rien sur l'actionnariat salarié, par exemple, pour avoir davantage de précisions ?

M. CADOREL.- Vous qui n'avez pas d'actionnariat salarié aux Pays-Bas, est-ce qu'une distribution aux personnels serait envisageable ?

M. MAGNE.- S'il n'y a pas de question, je vais faire un commentaire sur ce sujet. Je me sens dans une position un peu déséquilibrée, puisque je représente les salariés actionnaires qui ne sont, aujourd'hui, que ceux du groupe Air France. Il n'y a que quelques actionnaires du côté KLM, en fait, des managers qui reçoivent des stock-options et qui peuvent les exercer ; ce qui représente quelques dizaines ou centaines de personnes. Je ressens un déséquilibre car je ne représente que les deux-tiers du groupe.

Je sais qu'il a été envisagé, il y a trois ans, des opérations d'actionnariat salarié dont l'une devait être ouverte à l'ensemble du groupe et s'adresser à tous les salariés, autant ceux d'Air France que de KLM. Pour diverses raisons, en particulier la crise financière, ces opérations ont été mises au frigo. Je ne sais pas si elles peuvent ressortir. Je me sentirais plus à l'aise si une offre était faite aux salariés de KLM qui, après, y souscriraient ou pas. Je comprends que dans la culture néerlandaise, il n'y ait pas de véritable appétit à l'actionnariat salarié. Ce n'est pas vraiment dans la culture du pays.

Je ne sais pas s'il faut dire que c'est dans la culture française d'avoir recours à l'actionnariat salarié. C'est assez curieux, car la loi française est la plus favorable au monde et de très loin, pour favoriser l'accès à l'actionnariat salarié, faire que ce soit le plus avantageux financièrement et le moins risqué possible. Si des salariés d'Air France ont perdu de l'argent, honnêtement, je n'en connais pas. Je suis en contact avec des milliers de salariés actionnaires. Je n'en connais pas un qui ait perdu de l'argent. Je suis pourtant certain qu'il doit y en avoir quelques-uns, mais c'est extrêmement marginal, alors même que nous avons pu avoir un cours de l'action qui est passé de 37 € à 6 €, à un moment donné. Les journalistes me demandaient :

"— Expliquez-moi, le drame social à Air France, les gens qui perdent beaucoup d'argent."

"— Personne ne m'a appelé pour dire qu'il perdait de l'argent."

Le système est très protecteur en France. Néanmoins, il n'est pas extraordinairement poussé par les syndicats qui sont très prudents sur le sujet ; le mien comme d'autres. Le contexte existe ; on se met dedans ; on vit avec. J'essaie de le faire le mieux possible. J'y crois un peu sans y croire au-delà de tout.

Il existe des expériences assez désastreuses en matière d'actionnariat salarié. Il m'arrive de citer cet exemple pour les syndicalistes qui régulièrement, disent qu'ils voudraient participer davantage au processus de décision. Quand on a tout le processus de décision à sa main, qu'en fait-on ? Dans les années 90, United Airlines a atteint un niveau d'actionnariat salarié de 40 % de taux de capital détenu par les salariés et plus de 50 % des droits de vote, en sortant du chapitre 11. Cela veut dire qu'ils avaient le pouvoir dans l'entreprise. Quelques années après, ils étaient à nouveau en faillite parce qu'ils n'ont pas su le gérer. Ils ont voté des augmentations de rémunérations, celles qu'ils avaient envie d'avoir, et quelques années après, ils étaient à nouveau en faillite.

Vouloir gérer n'est pas facile. Il faut savoir se retenir d'en faire trop, parce que les réalités économiques s'imposeront à un moment donné. Je ne suis pas un fanatique de l'actionnariat salarié. J'aborde cela avec beaucoup de prudence tout en faisant mon travail !

M. CADOREL.- Merci, Christian.

Question.- Je voulais réagir à votre suggestion de plans de stock-options ou d'actions aux Pays-Bas, en vous donnant le contexte. Les dix dernières années, des stock-options ont été utilisées par les capitaines de l'industrie aux Pays-Bas et, quelquefois, ils ont gagné des sommes gigantesques grâce à ces plans. Suite à cela, les syndicats ont réagi et les plans de stock-option ont été réduits.

A Air France, les actions sont la propriété de certains actionnaires salariés. En tant que salariés néerlandais, nous connaissons très peu ce sujet, et nous avons peur des actions parce qu'elles peuvent vous faire perdre beaucoup d'argent. Mais nous nous demandons tous, en fait, comment cela fonctionne et où se situent les risques.

J'ai cru comprendre que nos dirigeants à KLM n'appréciaient pas vraiment que nous puissions recevoir des informations sur ce sujet dans ce séminaire, ce qui nous intrigue d'autant plus, d'ailleurs ! De plus, comme beaucoup de points sont du domaine de l'inconnu pour nous, nous avons du mal à les apprécier. Je sais que chez KLM, il y a des actions fantômes mais qui ne sont pas vraiment utilisées.

Dans les années 80, je travaillais chez Philips. A 22 ans, j'ai directement participé à un plan d'obligations qui a été converti en plan d'actions destinées à tous. Pour des raisons sentimentales, j'ai gardé ces actions mais c'était un esprit et une époque tout à fait différents. Chez Philips, c'était normal, tous devaient participer au succès de la société. Alors qu'aujourd'hui, c'est différent. Cela vaut la peine d'essayer d'en savoir plus, même si nos syndicats ont des opinions divergentes. Pouvez-vous nous dire si c'est également accessible aux personnels de KLM ?

M. MAGNE.- J'ai entendu dire que le droit néerlandais ne favorisait pas l'acquisition d'actions. On ne peut pas s'appuyer sur la loi pour proposer des conditions avantageuses. Je n'ai pas encore approfondi le sujet, puisque pour le moment, il n'est pas vraiment d'actualité, pour voir si, comme la holding est française, il est possible de vous offrir exactement les mêmes possibilités qu'aux salariés français. Quand une option avait été envisagée, il y a trois ans, je me souviens que l'on parlait de pouvoir acheter des actions avec 20 % de réduction, ce qui est bien conforme au droit français. Certaines possibilités existent comme acheter des actions 20 % moins cher que leur coût, jusqu'à 20 %. Donc, en cas de baisse du cours de l'action, on a un tampon amortisseur de 20 %. Mais au-delà de 20 % de diminution du cours par rapport au cours d'achat, on commence à perdre de l'argent, puisqu'il a fallu acheter ces actions, même si c'était à 80 % de leur prix.

Un autre projet envisagé était une opération que l'on appelle à effet de levier. Il s'agissait d'acheter une action, sans doute à son prix de bourse le jour où on fait l'opération et d'en recevoir, de mémoire, 9 gratuites. On met cela dans une opération qui est protégée, ce qui fait que même si le cours baisse après coup, l'investissement est garanti. Cela peut être 1+9 ou +8, excusez-moi si je me trompe. En échange de quoi, on renonce aux dividendes qui sont pris par la banque qui apporte sa protection contre la chute du cours. Voilà deux des formules qui étaient envisagées, il y a trois ans.

Une troisième formule était limitée aux hauts dirigeants d'Air France pour rééquilibrer le fait qu'eux ne bénéficiaient pas du système qui existait du côté de KLM. C'est le fait que l'entreprise envisageait cette formule qui a créé une réaction au sein des salariés d'Air France qui ont dit "non, c'est scandaleux, on n'en veut pas". Du coup, l'entreprise a remballé ses trois formules.

M. CADOREL.- Ce qui était injuste et que nous avons découvert lors du conseil, c'est que cette règle était appliquée à KLM au niveau des stock-options et pas à Air France. Ce qui a choqué certains de nos collègues, et moi particulièrement puisque j'étais au conseil, c'est qu'en plus, à cette période, les entreprises distribuaient des actions gratuites. On comprenait parfaitement que des stock-options qui avaient été promises à 230 dirigeants d'Air France et 170 de KLM leur soient données, mais on estimait qu'au bout de quatre années de fusion, comme ont fait certains assureurs à la même époque ou d'autres grandes entreprises, on pouvait distribuer également aux 100 000 salariés d'Air France-KLM, une dizaine d'actions symboliques. Cela aurait été certainement plus fort.

M. MAGNE.- Il existe dans la loi française la possibilité de donner des actions gratuites à tous les salariés ou juste une catégorie de personnels. Ce qui était choquant, c'est que sur les trois formules, celle réservée aux hauts dirigeants était une attribution d'actions gratuites. Les deux autres formules proposées aux salariés nécessitaient un investissement, donc une dépense de leur part. C'était inversement socialisé.

M. CADOREL.- Et maladroit.

M. MAGNE.- C'était au minimum maladroit, pour ne pas dire provocant.

M. CADOREL.- Surtout que nos dirigeants le savaient depuis quatre ans, puisque ces accords avaient été justifiés comme un alignement des hauts dirigeants d'Air France sur ce que percevaient déjà ceux de KLM.

M. MAGNE.- L'entreprise réfléchit à nouveau au fait de pouvoir aligner les hautes rémunérations des uns et des autres, attendu que celles de KLM sont supérieures à celles des dirigeants d'Air France. Je les ai fortement alertés sur le fait que cela pouvait à nouveau susciter des réactions comparables à celles d'il y a quelques années. J'en ai profité pour leur faire remarquer que dans d'autres domaines, on alignait par le bas. Les salariés d'Air France à l'étranger, par exemple, ont été privés de leur prime d'intéressement parce que les salariés de KLM à l'étranger ne la touchaient pas. On a aligné ceux d'Air France sur ceux de KLM par le bas, parce que si on l'avait donnée aussi à ceux de KLM à l'étranger, il aurait sans doute fallu la donner également à ceux de KLM aux Pays-Bas. Donc, on a fait l'alignement par le bas, ce qui prive nos collègues à l'étranger de cette prime d'intéressement. Je leur ai dit qu'on ne pouvait pas faire de l'alignement par le bas pour les plus basses rémunérations et de l'alignement par le haut pour les plus hautes !

M. CADOREL.- C'est aussi un exemple qui illustre la complexité de la gouvernance. A partir du moment où on fait partie d'un seul groupe, quid de l'effet fort de l'équité, même s'il est symbolique ? Ce qui m'avait choqué, avant que le management renonce aux actions gratuites, c'était leur argumentaire sur la fiscalité dans certains pays, qui était telle que cette distribution était financièrement purement symbolique. Quand vous avez un salaire relativement faible, ce n'est pas parce que vous recevez trois ou quatre actions que cela va vous changer la vie. D'autant plus que vous devez les garder pendant 5 ans avant de les revendre. Je trouvais que c'était au niveau du

symbole très fort. L'argumentaire "*il y aura une fiscalité très importante dans un certain pays, donc cela va nous coûter cher*", au bout d'un moment, il faut savoir ce que l'on veut. Est-ce qu'on veut un groupe où l'on essaie de réfléchir à une dynamique et une volonté de faire les choses ensemble avec équité ? C'est d'ailleurs pour cela qu'aujourd'hui, on traite de l'actionnariat salarié, néanmoins avec un bémol, parce que depuis, il y a eu la crise boursière. En effet, il ne faut pas oublier qu'aux Etats-Unis, certains de nos collègues ont perdu à la fois leur métier et leur retraite, puisque c'était généralement investi en actions. Je ne vous parle même pas de leur patrimoine personnel...

Une autre question de nos amis néerlandais ?

M. SMIT.- Le thème d'aujourd'hui est la gouvernance. Quand on parle des actions, on parle des rémunérations. Or, rémunération et gouvernance sont deux choses différentes. L'actionnariat salarié est donc vu comme une forme de rémunération.

Ce qui m'intéresse, c'est la participation des salariés. Comment les syndicats ou les organisations du personnel peuvent-ils avoir une influence stratégique sur la politique de la société ? On ne parle pas de la rémunération ni de la motivation du salarié, mais de la possibilité du salarié à participer à la stratégie politique de l'entreprise. J'aimerais connaître la réaction de **Christian Magne** ou d'autres syndicats français.

M. MAGNE.- Je peux en dire un mot rapidement. En France, le comité d'établissement est d'une certaine manière le pendant du *Works Council* néerlandais, avec une différence notable que nous avons remarquée quand nous avons discuté avec nos amis néerlandais. En effet, le comité d'établissement en France est aussi consulté sur les projets de l'entreprise qui ont des incidences économiques et des incidences sur la vie des salariés, sur le nombre d'effectifs, les réorganisations d'activité. Le comité d'établissement s'exprime. Il donne un avis mais une fois que cet avis est donné, l'entreprise fait ce qu'elle veut. L'avis n'est que consultatif et n'offre pas de droit de veto. On peut dire "non" à un projet mais le projet sera entrepris quand même. C'est ce qui génère une frustration au sein des représentants des salariés français. Certes, ils ont pu donner leur avis et ont été informés de façon relativement détaillée sur les projets. C'est aussi très satisfaisant. Néanmoins, la Direction fait ce qu'elle veut de cet avis. C'est sans doute pour cela probablement que l'actionnariat salarié prend une place plus importante dans notre pays qu'en Allemagne ou aux Pays-Bas, parce que dans ces deux pays, les syndicalistes et les *Work Councils* disposent d'un vrai pouvoir d'agir.

Auraient-ils besoin d'acheter des actions alors qu'ils ont déjà ce pouvoir d'intervenir ? Est-ce qu'ils sont cogérants ou est-ce un contre-pouvoir ? On pourrait discuter d'une définition, mais dans tous les cas, quand on peut s'opposer réellement à quelque chose, c'est une façon de détenir un pouvoir, même si ce n'est pas le *Works Council* qui est à l'origine des projets. A partir du moment où il peut valider ou s'opposer à un projet, d'une certaine façon, il détient une parcelle de pouvoir.

En France, nous n'avons jamais cette possibilité, sauf en devenant actionnaire. Au moins, on peut participer aux prises de décision par le poids des actions que l'on détient. Cela reste quand même modeste même si Air France atteint 17, 18 % de taux de détention de capital par les salariés. Le pouvoir d'agir avec ce taux de capital reste faible, sauf dans le cas particulier des pilotes qui, à un moment donné, pouvaient exprimer leur poids au capital, d'une seule voix avec les votes collectifs détenus dans un fonds. La force des pilotes n'est pas tant dans le capital qu'ils détiennent, mais du fait que lorsqu'un projet qui leur est présenté ne leur plaît pas, ils lèvent simplement leur main avec quatre doigts ouverts, ce qui signifie quatre jours de grève. Chez les pilotes français, cela marche souvent comme cela.

J'espère que nos pilotes à OMNES, **Geoffroy Bouvet** et **Jean-François Schneider**, ne vont pas me découper en rondelles d'avoir dit cela ! Quatre jours de grève valent bien 10 % de capital, à mon avis. Mais ce n'est pas une recommandation ni une incitation à la violence !

M. CADOREL.- Merci Christian de ce débat passionnant.