



Séminaire

"LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE"

Mardi 31 mai 2011

Deux témoignages franco-néerlandais de gouvernance

*Christian Magne
Administrateur salarié AFKLM depuis 10 ans*

M. MAGNE.- Bonjour à tous. Les participants français me connaissent, j'ai été administrateur d'Air France de 2001 à 2008 et maintenant d'Air France-KLM. Je répondrai à vos questions sur l'actionnariat salarié mais dans un premier temps, je vais plutôt me focaliser sur des points qui illustrent ce que vous avez vu hier et ce matin sur la gouvernance, comment elle est prise au compte au sein du conseil Air France-KLM.

Je vais compléter en particulier, les propos de **Dominique Barbarin** qui est l'interlocutrice attitrée des actionnaires. En plus des actionnaires institutionnels et des actionnaires particuliers dont on n'a pas beaucoup parlé, simplement pour dire qu'ils se présentaient en assemblée générale et que c'était à cette occasion qu'ils posaient leurs questions, il y a effectivement aussi, les actionnaires salariés.

Même si je ne vais pas développer le sujet, je voudrais évoquer une problématique : **comment les actionnaires salariés peuvent-ils s'investir dans la gestion de leur entreprise ?**

En désignant deux représentants auxquels ils ont droit au sein d'Air France-KLM : un pour les pilotes actionnaires et un pour les autres salariés que je suis. D'une certaine façon, je suis le porte-parole des salariés actionnaires au sein du conseil d'administration. Mais ils ont aussi leur rôle en tant qu'actionnaire, qu'ils peuvent exprimer en votant en assemblée générale pour le nombre d'actions qu'ils possèdent. Un débat existe autour de ce sujet.

Le salarié actionnaire doit-il voter individuellement avec ses actions, ou doit-on fédérer les actions des salariés actionnaires pour les transformer en un vote collectif ? Au moins deux possibilités se présentent. L'une a été fortement mise en avant par les pilotes, lorsqu'ils ont lancé l'actionnariat salarié pour la partie qui les concernait. Ils ont constitué un fonds collectif et les actions des salariés qui étaient déposées dans ce fonds étaient regroupées pour faire un vote collectif, qui était porté par le président du conseil de surveillance de ce fonds.

Cela a duré quelques années. L'expérience, j'oserais dire, est un peu mitigée, car finalement, qui sont les gens qui vont porter ce vote ? Ce sont ceux qui auront été élus ou désignés. Il y avait quelques difficultés sur la façon de considérer leur mode de désignation. Et dans l'instance intermédiaire qui essaie d'élaborer le vote, il peut se créer des dissensions qui peuvent être portées à la connaissance des pilotes qui deviennent alors, spectateurs de débats sans fin au sein de ceux qui sont supposés porter leur vote et parler en leur nom.

Je le vois comme une expérience au moins partiellement décevante. Finalement, les pilotes pour diverses raisons, ont renoncé au vote collectif et ont rendu leurs droits de vote individuels aux pilotes. Il y en a d'autres qui s'interrogent aujourd'hui, pour savoir s'il faudrait reprendre les votes collectifs.

Au vu de l'expérience, je constate que c'est difficile de porter l'expression d'autres personnes, parce que le mode de détermination de l'opinion des salariés est extrêmement difficile à faire et peut être contesté par ceux qui ne sont pas satisfaits par les choix qui sont faits.

Après avoir été tenté par cette idée du vote collectif, j'avais cherché des formules qui permettaient qu'au moins pour ceux des salariés actionnaires qui ne votaient pas, on puisse quand même faire en sorte que leur vote soit utilisé. On avait cherché une formule qui aurait pu faire que lorsque les salariés actionnaires n'ont pas voté, on puisse reprendre ces votes-là, pour les exprimer de façon collective au sein des conseils de surveillance des fonds d'épargne. Nous avons abandonné cette piste. L'AMF a considéré que c'était impossible.

J'ai fini par considérer que la meilleure solution qui devenait beaucoup plus facile à mettre en œuvre qu'avant, grâce aux moyens modernes de communication, était de faire en sorte que les salariés

actionnaires votent eux-mêmes. Pour cela, il fallait les informer sur toutes les questions qui leur étaient posées. C'est ma démarche.

J'ai donc mis en ligne un site Internet donnant accès à diverses informations qui leur permettent de faire leur choix en toute connaissance de cause. Je diffuse une revue de presse, une newsletter, diffusée à plusieurs milliers de salariés actionnaires, chaque semaine. Ils disposent, *a priori*, d'assez d'informations pour pouvoir faire leur choix. Si malgré tout, ils ne se sentent pas en mesure de le faire, ils ont la possibilité de confier des pouvoirs au salarié actionnaire de leur choix. Je le leur propose chaque année en assemblée générale et généralement, je reçois un nombre de pouvoirs assez significatif, qui me permet de m'exprimer en assemblée générale avec un poids bien supérieur à mes seules actions. Voilà pour ce qui est de la façon dont le salarié actionnaire peut s'investir directement ou indirectement par le biais de ces porte-parole.

Maintenant, je vais évoquer **quelques points relatifs à la gouvernance**. On a dit, hier, en évoquant les diverses parties prenantes des entreprises, qu'il fallait prendre en compte les actionnaires, les salariés, les clients, et d'autres parties prenantes comme la société civile, l'environnement, les sous-traitants, les fournisseurs, etc. Pour ma part, je m'attache en particulier à faire attention à l'équilibre subtil qu'il faut trouver entre l'intérêt des clients - parce que si les clients sont mal servis par nos prestations, ils vont aller voir ailleurs - les salariés, cette partie prenante qui amène sa force de travail- Si les salariés ne sont pas satisfaits, l'entreprise ne sera pas pérenne- La troisième partie prenante principale que l'on ne doit pas négliger ce sont ceux qui nous apportent les capitaux : les actionnaires. Dans le cas particulier du représentant des salariés actionnaires, je suis à cheval entre deux parties prenantes : les salariés et les actionnaires.

La question qui se pose est : **comment réguler ces conflits d'intérêt, ces frictions, entre les parties prenantes ?**

Je peux rapporter de mon expérience que le management de KLM ou d'Air France d'aujourd'hui, et qui dirige la holding, est très conscient de cette nécessité de chercher le point d'équilibre, sans jamais aller à la rupture entre ces diverses parties prenantes. Si on allait à la rupture, les actionnaires nous quitteraient. On remarque qu'ils restent, malgré tout ce qui peut se passer dans le transport aérien. L'autre risque de rupture, ce sont les conflits sociaux, quand la vie est trop difficile pour quelques-uns ou la majorité des salariés.

Je trouve personnellement que nos managers, qui parfois commettent quelques erreurs de façon générale, gèrent tout de même assez bien ces problématiques de recherche du point d'équilibre entre les diverses parties prenantes. Au sein du conseil d'administration, nous avons assez peu besoin de réagir pour vérifier que nous sommes au bon endroit. C'est une relative satisfaction de ma part de trouver que le management dans son ensemble, a déjà une vision à peu près pertinente de ce point de vue.

Il est assez peu fréquent d'avoir à dire : "attention au social, vous allez trop loin, cela va craquer". Lorsque cela se produit, à ma grande satisfaction, ce ne sont pas toujours les représentants des salariés actionnaires -mon collègue pilote actionnaire et moi- mais de temps en temps, ce sont d'autres administrateurs qui sont soit des managers, soit des administrateurs indépendants qui alertent en disant par exemple "*attention à ne pas aller trop loin dans la recherche de la meilleure rentabilité, parce qu'il ne faut pas arriver au point de rupture*".

Nous avons par exemple parmi nos administrateurs, un ancien dirigeant d'une chaîne hôtelière. On est donc dans le domaine des services. Il met souvent en avant, dans le monde des sociétés de services comme la nôtre ou les chaînes hôtelières, que si les salariés sont maltraités, quand ils seront devant les clients, ils auront une prestation équivalente au sentiment qu'ils porteront à ce moment-là. Les clients ressentiront très vite que les salariés en face d'eux ne sont pas bien dans leur vie de travail, et cela aura très vite des conséquences. C'est une satisfaction pour moi de vérifier de temps en temps, que ce sont nos administrateurs qui défendent la qualité du social dans notre entreprise.

Parfois, ce sont nos managers. De mon expérience du côté d'Air France, j'avais remarqué à plusieurs reprises que nos managers étaient d'assez bons défenseurs de la qualité du social, même si bien sûr, tous syndicalistes que nous sommes, nous avons eu régulièrement à nous battre pour que la partie sociale s'améliore. Néanmoins, je peux vous assurer qu'au conseil d'administration, nos managers nous défendent assez bien.

J'en avais l'habitude du côté d'Air France. J'ai vu avec satisfaction que du côté KLM, il y avait des interventions de managers assez comparables. Je me souviens en 2009, de **Peter Hartman** qui a dû réagir assez vivement pour dire qu'en plein milieu de la crise, il fallait savoir ne pas aller plus loin dans la recherche d'économies, parce qu'on pouvait atteindre un point de rupture absolument pas souhaitable pour la pérennité de l'entreprise ni pour le bien de l'ensemble des salariés. Je ne peux pas reprendre son intervention mot à mot mais c'est ce que j'en ai retenu.

Un autre point que je voulais aborder, c'est **la question de la stratégie**. Autant, je me félicite assez régulièrement du bon comportement de nos managers et de nos administrateurs vis-à-vis du social, autant, parfois, il m'arrive d'être insatisfait, lorsqu'il s'agit de définir la stratégie. **Dominique Barbarin** a dû dire que la stratégie était définie par le conseil d'administration. C'est règlementairement vrai. Dans la vie du Conseil -et il y a plusieurs administrateurs ici, qui, je pense, auront les mêmes réactions que moi- nous constatons assez fréquemment, qu'on nous présente une stratégie "clés en main" et que le conseil d'administration va dire soit qu'il l'approuve, soit qu'il ne l'approuve pas, mais en tout cas, peu de choix se présentent à lui.

Dans le conseil d'administration d'Air France-KLM beaucoup d'entre nous sommes insatisfaits du fait que l'on nous présente une stratégie livrée "clés en main".

Ces dernières années, nous avons demandé aux managers de nous présenter plusieurs options possibles sur lesquelles nous pourrions nous positionner, plutôt que de nous présenter une stratégie "clés en main" sur laquelle on ne pourrait intervenir qu'à la marge.

Cela a été le cas, par exemple, dans le domaine de l'activité moyen-courrier dont vous savez qu'elle a été fortement malmenée, il y a deux ou trois ans. Elle l'est toujours, mais lorsque l'on était en plein milieu de la crise et avec la problématique posée par les compagnies low cost, on souffrait vraiment sur notre secteur moyen-courrier, autant à Air France qu'à KLM.

Pour définir la stratégie de l'entreprise, nous avons demandé fermement aux managers de nous présenter plusieurs options possibles. Plusieurs options nous ont été effectivement présentées. Vous avez ainsi vu apparaître le projet NEO du côté d'Air France qui, chez KLM, a débouché sur un nouveau produit qui a un certain nombre de points communs avec le projet NEO. Tout cela a été traité en conseil d'administration, avec des discussions sur ce qu'il fallait faire plus concrètement dans le domaine du low cost.

Fallait-il créer Transavia ?

Fallait-il développer Transavia France à l'identique de ce qui existait déjà aux Pays-Bas ?

Faut-il transférer, oui ou non, tout ou une partie de l'activité moyen-courrier sur Transavia ? La réponse aujourd'hui est négative, mais on développe tout de même Transavia sans empiéter sur la partie principale de l'activité moyen-courrier.

Faut-il se rapprocher d'une compagnie low cost ? Faut-il en acquérir une ? Ces questions ont été étudiées.

Cela me permet d'évoquer un autre point, abordé hier, qui est très délicat à gérer quand on est membre du conseil d'administration, je parle de la problématique de la confidentialité. Lorsqu'on est en train d'étudier une question du genre "pourrait-on s'engager dans le rachat d'Air Berlin ?", troisième compagnie low cost européenne, je peux vous assurer qu'on a très envie d'en parler à ses mandants, pour voir comment on peut approfondir ce sujet, prendre des avis pour pouvoir se

positionner au mieux en conseil d'administration. C'est extraordinairement frustrant de savoir que le projet est ultrasecret et qu'il risque de capoter s'il y a des fuites. Dans ce cas très précis, on a travaillé pendant des mois sur ce dossier. Il a fini par y avoir une fuite. Pour une fois, elle n'était pas interne, venant probablement d'une banque conseil allemande qui travaillait avec Air Berlin. Et bien, assez peu de temps après cette fuite, Air Berlin a conclu qu'elle allait plutôt se rapprocher d'Oneworld. On a donc perdu cette option.

C'est notre intérêt qu'il n'y ait pas de fuite sur ces grands dossiers. Trop souvent, en tant qu'administrateur, j'ai eu à regretter beaucoup de fuites, certaines venant parfois du monde syndical et c'est dommageable. Je comprends que les syndicalistes –j'en côtoie tous les jours– aient envie que les sujets soient connus des salariés, pour qu'ils puissent les appréhender, se positionner et réagir. Mais souvent, nous n'avons pas conscience que nous fragilisons notre entreprise si nos projets sont connus de l'extérieur, trop vite et trop tôt.

J'ai été atterré lorsqu'un journaliste a publié un livre diffusant l'intégralité du projet de lignes TGV Air France que notre groupe Air France-KLM tient toujours dans ses tiroirs. Tout le projet engagé il y a deux ou trois ans, qui avait été mis de côté à cause de la crise et du manque de financement, est désormais public. C'est dramatique pour nous !

Je vais évoquer maintenant les évolutions que j'ai pu constater sur dix ans de gouvernance à Air France, puis à Air France-KLM.

Je constate avec satisfaction beaucoup d'évolutions positives dans la rigueur de la gouvernance, je dirais dans une sorte de rigueur réglementaire, c'est-à-dire de conformité de ce qui doit se passer au sein du conseil avec les diverses lois et règlements auxquels nous sommes assujettis, dont les règles AMF.

Vous avez vu comme il peut être facile de faire une grosse erreur comme celle que **Dominique Barbarin** évoquait ce matin. Dans la gouvernance, il y a des règles ou au moins, des recommandations.

Un certain nombre d'administrateurs indépendants, qui ne sont pas reliés d'une façon quelconque à l'entreprise, peuvent apporter un jugement normalement totalement indépendant. Le groupe se comporte assez bien de ce point de vue, même s'il a en son sein, des administrateurs qui ne sont pas indépendants, tels les trois administrateurs de l'Etat. Il est difficile de dire de ces derniers qu'ils sont indépendants puisqu'ils représentent notre actionnaire principal, qui, avec un peu plus de 15 % du capital, est le plus gros de nos actionnaires, l'actionnaire de référence. Les représentants de l'Etat ne sont donc pas totalement indépendants, puisque de son côté, l'Etat peut entreprendre des actions qui ne seraient pas forcément conformes avec ce que pourrait être l'intérêt du groupe, quand il accorde, par exemple, des droits de trafic à d'autres compagnies comme Emirates ou d'autres, ou quand il soutient la SNCF qui est un gros concurrent d'Air France sur les destinations domestiques.

Dans le domaine de la conformité, l'entreprise a fait beaucoup d'efforts pour améliorer la surveillance des risques, alors qu'il existe des recommandations ou des obligations dans ce domaine. Cela n'a plus rien à voir aujourd'hui, en termes de surveillance des risques, avec ce qu'on faisait, il y a 10 ans. Nous nous sommes "professionnalisés". Malgré tout, on n'est pas à l'abri d'un accident, comme l'amende cargo, que je considère comme un accident majeur, sur un dossier d'entente entre compagnies qui a été mis en évidence aux Etats-Unis et en Europe. Plusieurs amendes cumulées vont certainement avoisiner 650 ou 700 millions d'euros. Je trouve que c'est une anomalie dans la gouvernance. Cela n'aurait jamais dû se produire. La gouvernance aurait dû détecter le problème, le régler et faire en sorte que cela n'arrive plus jamais. Cela oblige la gouvernance de l'entreprise à une rigueur absolue et à entreprendre de nombreuses démarches pour que de telles circonstances ne se reproduisent plus.

Je sais que dans le grand public, on a souvent tendance à penser que c'est une affaire de PDG qui se sont rencontrés, ont fait quelque chose d'illégal qui a été mis au grand jour conduisant à une

condamnation. Mais en réalité, ce n'est pas forcément cela qui s'est produit. Les règles sur la concurrence sont assez complexes à appréhender et à appliquer. Elles n'étaient pas suffisamment inscrites dans la culture néerlandaise ou française, puisque les deux compagnies ont été mises en examen avant même leur fusion. On ne savait pas le faire avec la rigueur nécessaire, à la différence des compagnies américaines qui sont beaucoup plus préparées à ce genre de circonstances.

On m'a rapporté qu'il y a 15 ans, lors des premières rencontres entre Air France et Delta, les dirigeants de Delta commençaient la réunion en disant "bonjour, Messieurs d'Air France, nous vous prévenons que si jamais vous parlez de tarifs, d'organisation des horaires, ou de choses dont il est interdit de parler entre compagnies, nous quitterons la salle". Voilà ce que, du côté d'Air France ou de KLM, nous n'avons sans doute pas su faire. Et dans des réunions qui n'avaient peut-être pas pour objet de préparer une entente illicite, on s'est ainsi retrouvé à échanger certains propos qui n'ont pas généré des réactions d'alerte telles que "attention, stop, on est en train de dire des choses qu'on n'a pas le droit de dire". Comme ces réactions n'ont pas eu lieu, on s'est retrouvé condamné.

Encore une fois, c'est une erreur de gouvernance. Je m'en sens quelque part coresponsable, même si les faits sont arrivés avant que je sois administrateur. Mais nous n'avons pas su approfondir suffisamment le travail dans la gouvernance pour le mettre en évidence avant d'être condamnés.

Il y a tout de même des progrès dans l'évaluation des risques, mais on n'a jamais terminé dans ce domaine. Par exemple, je trouve que notre gouvernance a insuffisamment abordé les risques sur la sécurité aérienne.

Je voulais qu'on discute au sein du conseil d'administration du risque d'accidents aériens, il y a quelques années, avant que ne se produise l'accident du Rio/Paris, mais après l'accident de notre avion à Toronto, qui a généré une évacuation dans des conditions extraordinairement réussies puisqu'il n'y a eu que quelques blessés et aucune victime. Cela m'avait alerté sur notre niveau de sécurité. J'avais déjà quelques alertes, par ailleurs. J'ai souhaité approfondir ce sujet du risque aérien et le conseil d'administration me disait "*mais le risque aérien, il existe par nature. C'est le risque principal, donc, forcément, il doit être bien géré, parlons plutôt des autres risques*". J'ai été assez dérouté par cette attitude. J'en ai ressenti une certaine frustration en tant qu'administrateur et malheureusement, après l'accident du Rio/Paris, tout a été rouvert et on s'est enfin mis à aborder le risque aérien, y compris au sein de la gouvernance.

Un comité de sécurité existe depuis au sein d'Air France, mais pas encore à la holding. Peut-être faudrait-il l'instaurer. Aujourd'hui, il y a eu un sursaut dans l'entreprise mais malheureusement, devoir se dire qu'il faut s'occuper d'un risque une fois qu'il est avéré et que la catastrophe a eu lieu, je trouve que c'est dommage. Anticiper les risques, c'est avant, ce n'est pas devoir les constater après.

Un des risques auxquels je suis extraordinairement attaché, en ayant observé le transport aérien sur une vingtaine d'années, c'est le risque de sur-confiance de la gouvernance. Je le mentionne sans penser spécialement à Air France, à KLM, ou à Air France-KLM, mais parce que j'avais été extrêmement étonné dans les années 80-90 de voir la progression de British Airways au sein du transport aérien européen. Au début de la déréglementation européenne, elle a su saisir sa chance, alors qu'elle était une compagnie plutôt statique, auparavant. Elle a su se mettre dans le mouvement, prendre un peu d'avance et devenir très rapidement la plus grande compagnie aérienne avec, à l'époque, près de 25 % de parts de marché sur l'ensemble du transport aérien européen ! Alors qu'à cette époque, Air France devait être autour de 13 ou 14 % de parts de marché, Lufthansa aussi, et KLM à 9 %.

Quelques années plus tard, British Airways était tombée de 25 à environ 17 % ; Air France était montée à 17 % ; Lufthansa aussi. Et KLM était montée de 9 à 11 %. British Airways a explosé en plein vol en quelques années. À mon avis, ils ont été victimes d'une sur-confiance de leur management, parce qu'ils avaient produit beaucoup d'efforts pour gagner une place qu'on pouvait

leur envier. Ils sont sans doute rentrés dans un état de sur-confiance qui a fait qu'ils n'ont pas vu les dangers arriver. Ils n'ont pas vu le sursaut de Lufthansa d'abord, d'Air France ensuite, avec les bénéfices qu'allait générer la fusion Air France/KLM, puis celle de Lufthansa/Swiss. Ce qui fait qu'ils sont un peu au fond du trou, aujourd'hui, au point de devoir s'associer avec Iberia pour ne pas être définitivement mangés.

Comme je les ai vus s'affaiblir énormément sans forcément bien réagir, je me suis dit qu'Air France aussi, dans la période 1995-2004, avait fait une progression fulgurante en apprenant enfin à faire bien son travail... Autrefois, Air France avait tendance à considérer que quand elle transportait des avions d'un point A à un point B en toute sécurité, elle avait bien fait son travail. En situation de concurrence, cela ne suffit pas pour être une entreprise pérenne. Il faut absolument s'installer dans ce monde de concurrence, même si, éventuellement, on ne l'a pas souhaité, et agir en conséquence.

Air France a appris à bien faire son métier de 1994 à 2004. Nous avons pu entrer dans une situation de sur-confiance, et croire que parce que nous avions réussi, nous réussirions toujours. Je pense qu'une partie de nos managers sont encore dans ce climat de sur-confiance. Ils n'ont pas suffisamment bien vu le danger des compagnies low cost, en particulier. Aujourd'hui, ils méconnaissent ou négligent peut-être d'autres dangers.

Je pense par exemple, à ce que pourrait être l'émergence de compagnies low cost long-courrier. D'un point de vue technique, beaucoup d'arguments conduisent à dire qu'il n'est pas possible de faire du low cost long-courrier. Ils sont sans doute vrais pour partie, mais je suis très méfiant, et je pense que si, un jour, Ryanair choisissait de faire du long-courrier (ils en ont évoqué l'idée, il y a trois ans), je pense que nous serions en extrême difficulté. Je ne parle même pas d'easyJet qui serait sans doute encore plus redoutable, puisqu'ils opèrent sur les mêmes bases que nous. Je crains qu'il y ait une certaine sur-confiance de nos managers dans les arguments qui les conduisent à conclure que ce n'est pas un risque.

Je dirai un mot sur comment réagir en situation de crise. Pas d'un point de vue stratégique, puisque vous savez ce qui s'est fait dans notre groupe, mais en termes de communication. Par exemple, dans la crise générée par l'accident du Rio/Paris, il y a une vraie problématique de communication que montre l'entreprise, à ce moment-là.

Souvenons-nous que notre groupe avait été admiré dans sa réaction après l'accident du Toronto, la façon dont le management avait réagi. Cela avait été donné en exemple à d'autres groupes et entreprises : "*Voilà l'exemple à suivre : quelques heures après l'accident, le président était à Toronto*", et cela avait marqué les esprits. À la suite de la disparition du Rio/Paris, je mets de côté les quelques heures où on ne savait pas où était l'avion, un contexte extrêmement délicat et compliqué, on a vu des accidents de communication, lorsqu'un dirigeant de l'entreprise a dit que c'était peut-être la foudre alors qu'il savait qu'il ne fallait pas dire cela, parce qu'il y avait très peu de chance que ce soit cela. Il n'a pas su résister à la pression d'un journaliste et c'est parti en vrille sur une maladresse.

Ensuite, on a rencontré des difficultés, lorsque les gens se sont intéressés aux sondes Pitot qui captent la vitesse de l'avion. Le problème posé par ces sondes est vite apparu dans la presse. Là aussi, c'est parti dans tous les sens.

Il me semblait que l'entreprise devait communiquer sur ce sujet. Je l'ai dit au conseil d'administration qui a suivi. Je les ai incités à communiquer. On me répondait : "*non, il ne faut pas communiquer, parce que c'est un sujet complexe. Par ailleurs, les juristes nous préconisent de ne surtout rien dire, parce qu'il peut y avoir des procès, des actions en justice.*" Quand il y a des actions en justice, il ne faut surtout pas parler de l'action en justice. C'est l'attitude des juristes. Les communicants eux, disent "*oui, mais il faut absolument parler, parce que si on ne parle pas, le public va se demander pourquoi*".

Un autre élément était qu'on avait l'impression qu'il y avait un problème autour des sondes Pitot du côté d'Airbus, et en tant que compagnie aérienne, on ne voulait pas mettre un partenaire industriel à qui on achète des avions, en difficulté. C'était un des arguments pour ne pas communiquer. Je pense personnellement que ce n'était pas un argument assez fondé, même s'il existait. Il fallait qu'il y ait une communication. Il est impossible, quand il y a une telle frénésie de communication sur ce sujet dans la presse, de ne pas s'exprimer.

J'ai vu avec satisfaction que je n'étais pas seul à le penser au sein du conseil d'administration. Je peux vous assurer que le débat a été passionné et qu'il a été enjoint au directeur général de communiquer.

Ensuite, il y a eu une communication, finalement, que j'ai trouvée assez pertinente. L'entreprise communiquait très régulièrement, rajoutant sur son site internet tout ce qui pouvait améliorer la compréhension sur les sondes de vitesse, qui était un sujet très complexe, et dont je dirais qu'il n'est pas terminé aujourd'hui. Maintenant qu'on a les paramètres de l'accident, on va pouvoir enfin aller plus loin dans son explication et il y aura un sujet sur les sondes de vitesse.

En conclusion, l'expérience m'a montré qu'il fallait que je puisse assurer un lien avec ceux qui m'avaient mandaté. C'était quelque chose que je trouvais difficile à faire au début de mon mandat, alors je passais par l'intermédiaire des syndicats qui m'avaient soutenu, je dialoguais avec eux. J'ai découvert qu'il était possible avec les moyens modernes, de bénéficier d'une communication beaucoup plus active, en direct. Je publie un bulletin de temps en temps pour expliquer ce que je fais au conseil d'administration et mets l'accent sur les éléments de stratégie qui me paraissent importants. J'ai créé un site Internet qui est remis à jour assez régulièrement. Il est possible pour les salariés qui le souhaitent, de s'inscrire par e-mail pour recevoir une newsletter que je diffuse toutes les semaines. Hier, pendant que j'étais là à écouter nos intervenants, j'ai pu adresser ma dernière revue de presse à 6 500 salariés actionnaires qui, pour certains m'ont répondu tout de suite après, pour me donner leur point de vue sur les articles que j'évoquais. Je suis donc assez satisfait de cette façon de communiquer qui permet d'être directement en relation avec les salariés.

J'invite les syndicalistes qui sont présents, autant ceux d'Air France que de KLM, à mesurer ce que peut devenir le futur, quand finalement, les salariés se rendront bien compte qu'ils peuvent discuter directement avec leurs dirigeants, ce qui était inconcevable, il y a 20 ans ! Fortuitement, il nous arrivait alors de croiser un dirigeant et on s'autorisait à lui parler. Mais aujourd'hui sur le blog d'Air France, les salariés peuvent discuter directement avec chacun des directeurs, ou par mon intermédiaire.

Les syndicats pourraient alors se retrouver assez rapidement court-circuités. J'aimerais donc que ce soit un prochain sujet de réflexion d'OMNES, nous aurons l'occasion d'en reparler.