

# La bataille pour Air France Propositions et interventions\*

par Paul Boccara

**L**es problèmes de notre positionnement sur Air France peuvent illustrer la question de la nécessité de positions de luttes hardies et de propositions créatrices à développer, dans la situation actuelle, pour avancer, à l'opposé à la fois de notre pilotage par d'autres forces ou de notre blocage et de notre immobilisme en fait.

Je traiterai la question, de façon schématique, en cinq points.

## ① On ne peut avoir une position simpliste

Même si nous voulons avoir une position ferme et nette, il faut tenir compte du fait que la question est complexe, contradictoire, évolutive.

Ainsi, sur cette question, malgré la convergence affirmée, les socialistes n'ont pas la même vision que nous. Ou encore, la formule juste de Jean-Claude Gayssot « *ni privatisation, ni statu quo* » peut laisser ouvertes bien des possibilités différentes, voire opposées. Il faut la nourrir par des propositions précises et non l'employer « à blanc » si j'ose dire.

Prenons le papier de l'*Humanité* d'hier 5 septembre. Le titre est : « *La droite se mobilise pour la privatisation d'Air France* ». Mais avec le sous-titre : « *les principaux dirigeants du RPR et de l'UDF montent au créneau pour critiquer la nouvelle majorité qui entend tenir ses engagements électoraux* », je ne suis pas d'accord. Les positions dans la nouvelle majorité sont plus diverses, voire contradictoires.

D'abord, le ministre qui emploie la formule « *ni privatisation ni statu quo* », ce n'est pas tout le gouvernement, même si le gouvernement le soutient. Ensuite, toute la majorité ce n'est pas la même chose encore, avec tous les députés.

Ainsi, François Hollande, au nom du PS, soutient le ministre des Transports, lui-même soutenu par le gouvernement.

Mais il faut bien voir que l'ouverture au privé même minoritaire fait problème. Ce qui ne veut pas dire qu'il faut absolument la rejeter, mais qu'elle implique divers traitements possibles, j'y reviendrai à propos d'une avancée créatrice.

Ainsi, il peut se faire qu'avec un peu de capital privé dans une situation mixte, l'ensemble soit piloté par le privé, arrivant en fait à la même gestion que la privatisation, avec pourtant la majorité publique, si on ne mène pas une lutte très difficile, avec toutes sortes de mesures concrètes pour des avancées d'efficacité sociale. Et même, dans les conditions générales actuelles, les forces qui sont pour le pilotage par le privé sont peut-être pour le moment les plus fortes. Dans ces conditions, face à l'intégrisme de Christian Blanc qui exigeait une minorité pour l'Etat avec la privatisation (avec par exemple 30 % du capital pour l'Etat, 30 % ou plus pour le privé, 20 à 30 % pour le personnel), du côté du PS certains peuvent très bien penser qu'une participation minoritaire du privé suffit à faire piloter par le privé, dans une perspective contradictoire avec les engagements électoraux.

La formule « *ni privatisation ni statu quo* » est juste à mon avis. Mais tout est à faire après.

Enfin, il n'y a pas de solution uniquement et automatiquement bonne, il y a des solutions plus ou moins favorables à des luttes toujours très difficiles pour des avancées et pour construire une issue à la crise systémique, avec des questions de principes novateurs mais aussi des problèmes de rapports de force.

## ② Il y a des exigences objectives nouvelles qui s'opposent au statu quo mais qui peuvent donner lieu à des solutions réactionnaires dans le sens de la privatisation

Si on ne bouge pas et si on nie ces exigences objectives de novation, alors l'entreprise publique peut prendre des coups très graves, agir contre les tra-

vailleurs et l'emploi, en provoquant une contrainte plus forte à une privatisation véritable d'une façon plus dangereuse.

On peut, à mon avis, distinguer quatre exigences objectives, plus ou moins liées entre elles, distinctes mais qui se chevauchent aussi :

1) le besoin de fonds considérables, avec les nouvelles technologies, même si aussi des coopérations peuvent les économiser ;

2) le besoin de coopération très nouvelles intimes, au plan national, européen, mondial ;

3) le besoin de gestion plus rigoureuse et souple contre les gâchis bureaucratiques ;

4) le besoin d'implication plus grande des salariés jusque dans la gestion de l'entreprise.

Mais, à ces quatre exigences, il y a la réponse réactionnaire de la privatisation : pour les fonds apportés par le marché financier, pour les alliances de domination et de guerre économique, la rigueur par la rentabilité financière avec ses gâchis humains et financiers, l'implication par l'intéressement des travailleurs à la rentabilité capitaliste, à leur propre exploitation et même d'une partie des travailleurs contre d'autres davantage précarisés.

Cependant, on doit répondre hardiment à ces exigences de façon inventive, en allant vers l'efficacité sociale, en prenant le risque de la modification du statu quo au lieu des risques bien plus grands de ne pas y répondre.

## ③ La distinction des niveaux, et la créativité possible de leurs articulations diverses dans de nouvelles solutions

En vue de bons compromis de lutte difficile mais créatrice pour avancer, nous devons bien évaluer, dans l'action, trois niveaux à la fois distincts et en partie interdépendants de la réalité de l'entreprise, avec des chevauchements entre eux et des actions décisives sur leurs articulations :

1. la structure de la propriété ;

\* Extrait de l'intervention de P. Boccara au Comité national du PCF, samedi 6 septembre 1997.

2. le mode de financement ;  
3. les modalités de la gestion (gestion courante et stratégique).

Il y a aussi des niveaux intermédiaires ou chevauchements.

Par exemple, aux États-Unis, où la forme privée d'United Airlines (peut-être la 2ème compagnie) a pris la forme du rôle prépondérant des actionnaires salariés du personnel, il y a des accords signés très importants, avec non seulement des garanties sur la désignation du PDG mais des garanties d'emploi pour les salariés. Donc les accords, les statuts, c'est très important ; même si dans les accords de cette compagnie américaine, il y a des salariés à deux vitesses, avec pas de garanties d'emploi pour les non actionnaires précarisés. Mais c'est en partie une question de contenu des accords.

Au Royaume-Uni, avec la privatisation de British Airways, dans les statuts il y a néanmoins des garanties contre des participations étrangères dépassant un certain seuil qui sont rendues impossibles. Ce qui ne veut pas dire que les statuts de British Airways c'est bien, pas du tout. Mais cela montre combien les statuts et les accords sur les conditions de participation c'est important et qu'il faut étudier les expériences et les travaux sur ces questions pour construire du nouveau socialement valable, pour avancer en luttant.

D'une façon générale, plus on peut avancer dans l'entreprise et aussi dans son environnement dans le pays, ou encore au plan européen sur d'autres conditions :

- conditions de financement (avec l'importance d'un nouveau crédit à moyen et long terme pour l'emploi, à faire progresser contre la domination des marchés financiers) ;

- d'autres critères de gestion d'efficacité sociale des fonds (faisant reculer la rentabilité financière) économisant les capitaux matériels ou financiers et promouvant les travailleurs ;

- d'autres pouvoirs d'intervention des salariés, des populations, des élus régionaux, sur les financements et les gestions pour avancer vers des coopérations, en vue d'une sécurité d'emploi-formation, de la primauté des ressources humaines, etc. ; et plus une même structure de propriété peut signifier autre chose, bien entendu pas n'importe quelle structure.

#### ④ Le besoin de fonds et les modalités du financement

C'est vrai qu'il y a un besoin de fonds nouveaux importants que l'Etat, au sens

strict, ne peut apporter ou pour lesquels il rencontre de grandes difficultés. Mais il y a aussi beaucoup d'intox sur cette question.

En fait d'intox, pour certains c'est essentiellement le marché financier et donc la privatisation qui peuvent répondre à ce besoin, notamment les fonds de pensions anglo-saxons, britanniques ou américains, avec leurs exigences de rentabilité financière élevée par dessus tout, faisant pression sur la gestion contre l'emploi, menaçant de déstabilisation l'entreprise qui ne répond pas bien à ces exigences, etc. Cette intox ne concerne pas seulement Christian Blanc, mais bien d'autres : dans une large mesure par exemple Simon Nora, membre du Conseil d'Administration d'Air France et lié à un cabinet financier américain, ou des membres, par ailleurs fort compétents, de l'équipe dirigeante, par exemple Denis Olivennes.

Mais le besoin d'actionnaires de référence s'oppose pour toutes les entreprises à la volatilité des marchés financiers, à plus forte raison pour une entreprise publique. Et il y a d'autres moyens de financement.

Même pour le marché financier, il n'y a pas seulement les actions, mais les obligations, avec un certain endettement, même s'il a pu être, il n'y a pas longtemps, excessif et mal géré à Air France du fait de la politique étatique. Il peut y avoir d'ailleurs des formules mixtes diverses comme des obligations participatives, ou encore des interventions publiques favorisant les bonifications d'intérêt contre des engagements de service public, etc.

Mais il y a aussi l'appel au système bancaire et de crédit, avec la possibilité de crédits à moyen et long terme dont les taux seraient bonifiés publiquement, avec des charges financières d'autant plus abaissées pour des investissements que ceux-ci font plus d'emplois et de ressources humaines, une croissance d'efficacité sociale.

A ce sujet, en ce qui concerne les institutions européennes, même avec les conditions actuelles très discutables d'intervention de la Commission européenne, cette bonification publique de réduction orientée des taux d'intérêt est tout à fait possible : à condition que toutes les entreprises remplissant les mêmes conditions de gestion en faveur de l'emploi, bénéficient des mêmes avantages dans le bassin d'emploi, la région, la nation, où ces mesures seraient prises. Cela ne nous gênerait

pas, tout en bénéficiant en fait davantage aux entreprises qui sont déjà en place et aux entreprises publiques qui chercheraient plus à répondre à ces conditions exigées et ouvertes pour toutes.

Il y a enfin l'appel possible à des institutions financières publiques, comme par exemple la Caisse des Dépôts, à l'opposé de son rôle sur le marché financier, de plus en plus important et spéculatif, etc.

#### ⑤ Les deux questions de la coopération et de la propriété

Il y a une intox et une pression très forte pour dire que la coopération internationale intime, qui est effectivement tout à fait nécessaire, doit toujours et à tout prix passer par des prises de participation privée via le marché financier et par la privatisation proprement dite.

**1 - En ce qui concerne les coopérations** intimes et durables, tout particulièrement au plan international, elles peuvent d'abord souvent passer par des accords à long terme sans aucune participation. C'est ce que font de grandes sociétés privées, par exemple la Générale des Eaux qui coopère au plan international de façon très intime, soit par des participations soit par des accords sans participations. Et même un accord à long terme, c'est plus solide (avec ses garanties, y compris des clauses de pénalisation, pour une certaine durée opérationnelle) qu'une simple participation qui peut être vendue à tout moment (sauf dispositions d'accord particulier).

Bien sûr, il y a une pression forte éventuellement exercée par les compagnies intéressées pour dire nous voulons contrôler l'accord par certaines participations, comme pour Air-France. Mais inversement on peut chercher à contrôler certaines participations minoritaires par les clauses d'un accord. Il y a aussi la position de la Commission de Bruxelles pour l'ouverture au privé après l'apport de fonds publics, mais elle doit respecter en droit le caractère public éventuel de l'entreprise qui n'est pas de son ressort. Sur le fond, le problème c'est de lutter pour des coopérations et alliances intimes mais de co-développement, à l'opposé d'alliances de guerre économique, ce qui reste très difficile actuellement. Mais si on n'a pas d'accord important du tout, on risque d'être atteint bien plus fortement dans la guerre économique actuelle et même d'être écrasé. Il faudrait parer aux coups dans la stratégie, mais pour chercher à

construire un dégagement de la guerre économique, par des constructions de co-développement. Ce qui suppose d'ailleurs une action aussi au-delà de l'entreprise, au niveau européen et encore d'une re-réglementation mondiale.

Cette stratégie et ces accords avec d'autres compagnies devraient être développés tout particulièrement au plan européen, ou encore avec des compagnies américaines, ainsi qu'à d'autres niveaux : Méditerranée, Asie et Chine etc. Mais des alliances américaines ne devraient pas servir en principe à des luttes entre européens. Même s'il s'agit aussi de se défendre dans l'immédiat contre l'ambition de domination européenne et mondiale de l'alliance d'American Airlines avec British Airways.

**2 - Enfin encore en ce qui concerne la propriété**, contre la privatisation proprement dite, il faut, bien sûr, conserver la majorité à l'Etat. C'est à dire plus de 51 %, ce qui donne plusieurs pouvoirs (notamment pour la nomination du PDG) avec des garanties statutaires et légales contre une régression ultérieure en deçà. Mais cela ne suffit pas contre la domination du privé et de sa logique de rentabilité financière contre les salariés. Il faudrait donc, en plus, d'autres participations publiques et en outre celles des salariés.

Une propriété privée à 20 % pourrait contrôler une entreprise aujourd'hui, surtout si la participation est agglomérée. Même une propriété privée du capital à 5 %, si on laisse faire, peut faire piloter toute l'entreprise par les exigences du privé. Cependant, à l'inverse, avec une prise de participation privée, disons à 10 %, il n'est pas du tout fatal qu'elle impose sa loi, si l'on fait tout ce qu'il faut avec les mesures adéquates et une lutte très dure : à ces conditions, on pourrait avec elle avancer dans une gestion et une stratégie d'efficacité sociale et nationale. Bien sûr des clauses doivent encadrer ces prises de participation, en particulier pour qu'elles ne jouent pas sur les marchés financiers par des cessions. De même on peut les mettre davantage sur des filiales communes, par exemple à propos des différents « Hub » (1) et de leurs développements.

Dans les conditions qui nous sont imposées par la crise et par toutes les pressions, c'est le meilleur compromis de combat possible qu'il convient de rechercher, en menant la lutte en transparence avec tous les acteurs, tous les salariés de l'entreprise, les populations

intéressées. Au contraire, le statu quo risque très fort d'être intenable et de conduire à terme à une situation incomparablement plus dangereuse.

Ainsi à côté de la majorité étatique du capital, et suivant son importance, il conviendrait éventuellement de faire entrer d'autres capitaux publics : par exemple des entreprises publiques comme la SNCF, les Télécoms, la caisse des Dépôts, les collectivités régionales, etc.

La SNCF et les Télécoms présentent d'ailleurs des synergies possibles avec Air France pour les réseaux informationnels. Les collectivités régionales ont des intérêts de dessertes particulières.

Par parenthèse, à propos des Télécoms, je pense qu'une petite ouverture du capital pour des compagnies privées d'Air France ne doit pas nécessairement entraîner le même comportement de notre part pour les Télécom : le rapport de forces, notamment syndical n'est pas le même, les exigences des coopérations internationales ne font pas l'objet de pressions aussi fortes, il y a une autre tradition de départ, etc.

En ce qui concerne Air France, il faut rappeler que selon la loi de 1948 qui la concernait, 30 % du capital pouvait appartenir à d'autres que l'Etat, mais la moitié de ces 30 % devant alors revenir à des personnes morales de droit public. Air France avait donc en principe le statut d'une société mixte, bien que ce fut largement pour la forme dans les conditions de l'époque. A l'époque d'ailleurs, tout était favorable au plan national et international à l'orientation étatique, même pour une entreprise mixte. Alors que aujourd'hui tout l'environnement national, européen et international pèse en faveur du privé et même de sa prédominance, même s'il est minoritaire, si on ne se bat pas durement. Certes, on commence de nouveau à relever l'intérêt du poids du public, contre le dogmatisme et l'intégrisme « libéral ». D'où l'ampleur des mesures d'accompagnement à prendre et des luttes à mener, même si de nouvelles conditions, plus favorables, commencent à émerger. Mais ne pas bouger, si c'était possible, serait très dangereux.

Enfin, il y a la participation au capital des salariés, déjà ouverte jusqu'à la hauteur de 20 % par la loi de 1994, qui peut avoir une portée différente suivant les clauses qui l'accompagnent. Cela laisserait, à mon avis, une hauteur d'environ 10 % pour des participations d'entreprises alliées privées ou mixtes. Encore une fois, il faudrait des dispositions adé-

quates (contrôlant leur cession éventuelle etc.) et une lutte très difficile pour qu'elle ne fassent pas la loi et qu'on puisse avancer vers l'efficacité sociale.

Cela renvoie à tout ce que j'ai évoqué sur le rôle nouveau possible du crédit et des institutions financières ; les pouvoirs nouveaux d'interventions des travailleurs, des élus régionaux etc., des coopérations de partage de coût (comme ceux de recherche) mais pour développer les travailleurs et non pour la rentabilité financière.

Par parenthèse, il y a beaucoup de travaux sur toutes ces questions, avec notamment des cabinets juridiques spécialisés sur les accords et statuts accompagnant des prises de participations internationales, etc. Bien sûr il faudrait aussi inventer avec les salariés des modalités nouvelles. L'association « Autofor- mation pour une culture de gestion nouvelle » (ACGN) que je préside dans une structure plurielle, a d'ailleurs organisé en 1997 un séminaire sur ces questions de la gestion d'Air-France et de sa stratégie, notamment du débat sur la « privatisation », avec de nombreux responsables nationaux des différents syndicats d'Air France ou de l'ex Air Inter et des discussions, suite à des auditions d'experts.

La participation à la majorité plurielle de gauche et de progrès, comme d'ailleurs une économie mixte à prédominance publique et sociale, ce sont des créations évolutives et des combats incessants à plusieurs niveaux. Mais il s'agirait de combats de créativité, de proposition, d'intervention, d'expérimentation, avec les travailleurs et les populations, à travers des luttes nouvelles, et non de fermeture et d'isolement. C'est pour cela que nous avons besoin d'une mutation de la culture et des capacités d'intervention des militants communistes, aux côtés de tous les acteurs intéressés, mais aussi de discussions sur des analyses et propositions ouvertes au débat, suffisamment réalistes et socialement hardies à la fois, à tous les niveaux de notre action. ■

1. Le « Hub » est une plate-forme aéroportuaire qu'une compagnie aérienne s'approprie et utilise comme un nœud de correspondance pour combiner divers trajets et réservations. On cherche à attirer un maximum de passager sur un même vol par des coûts réduits, en combinant des courts et moyens trajets et des longs trajets. En prenant un exemple hypothétique disons qu'on pourrait faire passer par Paris un trajet Francfort-Shanghai.