



Séminaire

"COMMENT MIEUX TRAVAILLER ENSEMBLE ?"

Mardi 6 mai 2014

Débat avec Mme den Hartog et M. Cabrera

M. CADOREL.- Ce souci d'exigence, vous l'avez eu dès le départ ? C'est né comment ?

M. CABRERA.- C'est monté en charge, petit à petit, au fil des années, puisque pas mal de gens sont assez anciens au comité de groupe européen. On a voulu essayer de régler tous ces problèmes après les avoir d'abord constatés. On a essayé de regarder comment on pouvait régler ces problèmes et comme la plupart des problèmes, cela ne suffit pas de voir les gens entre quatre yeux et de leur dire *"ce n'est pas bien ce que tu as fait, il ne faut pas recommencer la prochaine fois"*. La fois suivante, cela recommence. C'est compliqué. Donc, c'est petit à petit.

M. CADOREL.- Quand par exemple vous intervenez ou quand le groupe donne la parole à un interlocuteur spécifique, est-ce que, devant la Direction, il garde la main ? Quand j'étais délégué du personnel, généralement, c'était comme cela qu'on faisait. A partir du moment où tu avais la parole, tu avais toute latitude. A la limite, tu étais secouru par tes collègues si tu n'étais pas à la hauteur dans l'escarmouche avec la Direction. Avez-vous la même démarche ? C'est-à-dire que non seulement, il pose la question mais il défend le dossier. Il faut donc généralement que ce soit le meilleur et que les autres restent sur la touche pour qu'il n'y ait pas polémique.

M. FAUVERTE.- Cela s'articule plutôt bien. D'abord parce que je pense que même les représentants des pays européens qui viennent possèdent les compétences requises. Pour la plupart, ils sont relativement à l'aise vis-à-vis de la Direction. C'est une instance un peu particulière. Je ne suis pas persuadé qu'ici, tout le monde connaisse le comité de groupe européen. C'est une espèce d'OVNI dans le cadre de nos compagnies et dans notre cadre professionnel.

Maintenant, je pense que c'est quelque chose qui va s'étoffer... Tout le monde n'en a pas conscience. Je pense que côté KLM, ils en ont pris beaucoup plus conscience que côté Air France. À mon sens, le comité de groupe européen va devenir une instance de plus en plus importante de par la création du groupe. Parce qu'il ne vous a pas échappé que toutes les décisions stratégiques seront prises au niveau du groupe. Les compagnies ne feront qu'appliquer des décisions, qui auront été prises au niveau du groupe. La seule instance -je dis bien la seule instance-, à qui on va demander son avis sur la stratégie du groupe, c'est le comité de groupe européen. Derrière, avec des nuances à mon avis, mais que ce soit le CCE d'Air France ou le Works Council de KLM, ils vont discuter des modalités d'application de décisions, qui auront été prises par le groupe. C'est là où cela va devenir très compliqué pour articuler tout cela. On peut s'imaginer que le CCE ou le Works Council de KLM vont garder la main sur certaines décisions, bien entendu, mais les grandes décisions de stratégie du groupe Air France-KLM, vont quand même se prendre au niveau du groupe et les discussions vont avoir lieu au niveau du comité de groupe européen.

C'est pour cela que je pense que les discussions et les blocages qu'il y a actuellement sont plutôt côté KLM que côté Air France, parce qu'à mon avis, les personnels et les représentants des personnels de KLM ont sûrement mieux compris l'importance qu'allait prendre le comité de groupe européen et le fait qu'ils allaient perdre certaines prérogatives au profit du comité de groupe européen. C'est quelque chose qui est assez important. C'est la raison pour laquelle, à mon avis, la Direction d'Air France a voulu justement inverser la proportion du rapport de forces entre les Européens et les représentants de la France et des Pays-Bas.

QUESTION.- J'ai quelques questions car pour moi, cela reste encore assez flou. Quel type de dossiers traitez-vous ? Avez-vous des exemples ? Quel poids avez-vous dans ces dossiers ? Vous êtes-vous inspirés d'autres comités de groupe ? Je pense à Orange qui a un comité de groupe depuis quelques années.

M. CABRERA.- Je commence par la dernière. La plupart des comités d'entreprise européens, en Europe, se sont inspirés de celui d'Air France-KLM, grâce à ce qui s'était passé à KLM avec l'Euro-Forum qui était déjà très en avance et grâce au comité de groupe européen d'Air France qui était aussi en avance par rapport à la directive. Je ne vais pas refaire l'histoire. On travaille beaucoup

avec d'autres comités d'entreprise européens, avec l'ETF, qui est la Fédération européenne des travailleurs du transport. C'est elle qui regroupe les syndicats des transports en Europe. Et avec la CES surtout qui abrite un institut de formation. Donc, on passe par eux la plupart du temps pour former les nouveaux membres. Oui, nous sommes en relation avec l'extérieur.

Quel type de dossier, nous traitons ? Ma réponse peut être très simple. La directive prévoit que le comité de groupe européen doit être informé et consulté sur tous les dossiers, sur tous les projets qui concernent au moins deux pays.

Je reviens au commentaire de Didier. Toutes les décisions qui seront prises à partir de maintenant, à la holding, vont concerner au moins deux pays, la France et les Pays-Bas, au moins. C'est à partir de maintenant.

Jusqu'à aujourd'hui, c'était la difficulté. Quand il y avait un plan social en Allemagne... Je rappelle qu'en 2012, Air France-KLM a décidé de sous-traiter la totalité de ses opérations en escale en Allemagne. 133 personnes ont été licenciées avec un package, certes, mais... 156 personnes, tu as raison. Etait-ce un dossier transnational ou pas ? Voilà le cœur des discussions politiques du comité de groupe européen.

Quand Air France décide de fermer les bureaux des commerciaux, à Barcelone, elle nous dit : *"ce n'est pas transnational, cela ne concerne que Barcelone"*. Justement pour répondre tout à fait parfaitement à cette question, on a introduit une notion dans notre protocole, qui était très en avance par rapport aux autres. Même si cela concerne un pays mais que, par l'importance de cette décision, cela peut intéresser l'ensemble des autres pays, alors, le comité de groupe européen doit être informé et consulté.

Le comité de groupe européen est un super outil, il me semble ; cela fait pas mal de temps que j'y suis mais c'est un outil, qui ne sert que de la façon dont on s'en sert. Effectivement, cela peut être un outil très intéressant.

Quand Air France décide de créer un call center à Wembley en 1998, au départ, Air France décide de le sous-traiter. Donc, on fermait 11 réservations dans 8 pays d'Europe et on les transférait à Londres en sous-traitant à un professionnel anglais des calls centers, qui savait faire cela depuis longtemps. Le comité de groupe européen qui venait de naître, a dit : *"si vous voulez discuter avec nous, si vous voulez avoir notre avis, c'est hors de question. Premièrement, c'est un call center Air France en Angleterre, certes, avec les droits du pays évidemment, mais c'est Air France. Deuxièmement, zéro licenciement sec en Europe"*. Là, l'entreprise a été obligée de répondre « oui » aux deux questions pour pouvoir informer et consulter le comité de groupe européen comme la loi l'y oblige.

Il y a des lois. J'en parlais encore à midi. Il y a la directive de 1994, qui oblige les entreprises qui possèdent plus de 1 000 salariés en dehors de leur pays d'origine et parmi ces 1 000 salariés en dehors du pays d'origine, deux stations avec plus de 150 salariés, à créer des comités d'entreprise européens. Air France relevait de cette obligation. C'est une obligation légale de créer le comité de groupe européen. Ce n'est pas juste un petit joujou qu'Air France a voulu mettre en route. C'est légalement obligatoire. C'est tellement obligatoire que Coca-Cola, qui est une entreprise américaine, a créé un comité d'entreprise européen, parce qu'ils ont plus de 1 000 salariés en Europe en dehors du pays d'origine, et plus de deux pays avec plus de 150 salariés. Donc, il y a un comité d'entreprise européen Coca-Cola, par exemple.

C'est une obligation encore plus forte depuis la nouvelle directive –puisque la première de 1994 a été revisitée en 2009– qui donne encore plus d'obligations aux patrons, aux entreprises pour informer et consulter les salariés en Europe. Informer et consulter.

Mme DEN HARTOG. – Pour préciser ce que tu as dit, François, si on dit que le comité de groupe européen s'est vu conférer davantage de droits à partir de 2009, nous parlons de la perspective

française. Si vous comparez la situation au comité d'entreprise néerlandais, les prérogatives sont inférieures à ce que nous offre le droit néerlandais. Cela rend les discussions un peu difficiles.

M. CABRERA.- On est bien sur ce débat qui est que, comme la holding Air France-KLM a son siège en France, on est bien en droit français. C'est donc le droit français qui s'applique. Vous le savez, on a l'habitude de dire cela dans nos différents stages. Le droit français de ce point de vue -je le dis pour les Néerlandais surtout, les Français ont déjà dû m'entendre-, c'est "klaxonne et passe". En France, il est interdit d'écraser les gens, si on n'a pas klaxonné avant ! Aux Pays-Bas, c'est interdit d'écraser les gens. Voilà la différence.

Donc, pour répondre à ta question, on fait avec le droit français. Le pouvoir que l'on a, c'est le pouvoir que l'on se donne. Avec KLM et avec l'arrivée des amis de KLM, cela change considérablement la donne.

M. CADOREL.- Etant donné qu'ils perdent des droits.

Mme DEN HARTOG.- C'est pour cela que nous discutons autant en interne, parce qu'il y a un timing. Il y a des consultations en interne qui sont obligatoires pour information, en amont. En France, vous êtes informés à la fin des projets et du coup, l'avis consultatif est une simple formalité. Dans le dispositif néerlandais, vous devez être informés au début du projet et le processus de consultation prend plusieurs mois. Il faut avoir une discussion complète dans le détail, exhaustive. C'est pour cela qu'il y a un télescopage continu avec le dispositif du CEE, parce qu'il y a un décalage dans le temps entre les dispositifs français et néerlandais. La seule chose que l'on puisse faire, c'est parler, s'informer de l'étape d'avancement, sur la façon de piloter, parce qu'encore une fois, il faut piloter deux processus qui sont en décalage constant.

QUESTION.- Quelle publicité faites-vous des actions que vous menez en comité de groupe européen ?

M. CABRERA.- Je ne sais pas quoi répondre ! C'est un des grands problèmes pour les deux grands pays. Un tout petit peu moins aux Pays-Bas mais quand même. Et ici, c'est incroyablement difficile. C'est un des enjeux du nouveau protocole, le troisième, pour répondre petit à petit aux questions de Geoffroy. Comment allons-nous faire pour publiciser, comme tu dis, pour faire connaître au personnel d'Air France et de ses filiales, l'existence, le travail et les études au fil des mois du comité de groupe européen ? Poser la question est assez simple, y répondre est excessivement compliqué.

Mme DEN HARTOG.- Dans le détail pratique, ce que nous faisons déjà, c'est que nous publions nos comptes rendus en français et en anglais. Tous les documents sont publiés en français et en anglais. Toutes les présentations sont traduites en français et en anglais. Ceci aide dans la démarche mais c'est seulement un début.

M. CABRERA.- J'ouvre une petite fenêtre et on verra qui va y entrer dans les mois qui viennent. On fait une déclaration finale à la fin de chaque plénière, qui indique ce que le comité a évoqué, ce qu'il y a comme information. Il se trouve que dans les pays d'Europe, les camarades qui sont avec nous au comité de groupe européen, le reçoivent, ils vont vite faire des photocopies dans leur service et le donnent à tout le monde. On va se rendre compte qu'en Espagne, au Portugal, en Italie, etc., les gens sont relativement au courant de ce qui se passe au comité de groupe européen. Chez Air France, pas du tout. Cela voudrait dire que cette décision finale, cette déclaration finale, il va falloir qu'on trouve un moyen pour la diffuser avec un moyen moderne, à tous les salariés, soit en *push*, soit en *pool*. C'est extrêmement compliqué et c'est un des enjeux du nouveau protocole pour les quatre ans qui viennent.

M. VAN DER WAL.- D'abord, je voudrais vous saluer pour le travail que vous faites et la diffusion de l'information que vous réalisez. D'un autre côté, votre activité me préoccupe. Je pense qu'il y a une distinction entre les périmètres des deux entreprises dans les différents pays et les périmètres nationaux. Jusqu'à il y a deux ans, la politique était de maintenir la participation dans les

pays, au minimum du périmètre de l'action transnationale. Mais clairement, il y a une évolution rapide où il y a des sujets de plus en plus transnationaux. Nous avons eu une expérience récemment.

Aujourd'hui et hier, on a dit que l'on était totalement transparent. On a discuté de la question d'investir ou pas dans Alitalia. On a vécu une histoire difficile avec cette affaire. On nous a dit que ce n'était pas de notre ressort, que ce n'était pas notre affaire. Ce n'est qu'un exemple d'un ressenti qu'il y a une bureaucratie galopante, une "kafkaïsation" des processus, des dispositifs. Je pense qu'il faut distinguer des discussions qu'il y a au niveau des périmètres.

Est-ce que vous devez traiter de la fermeture d'un site à Francfort et de la question des membres dans chaque pays, la façon dont ils communiquent sur leur mandat, la façon dont ils mettent en œuvre leur mandat ? Même si vous êtes un membre en pleine responsabilité, vous êtes toujours affilié à un syndicat, à une organisation nationale. D'après ce que je comprends, 80 % de votre activité sont confidentiels et ne peuvent être partagés que dans la limite de ce que vous permet le président-directeur-général.

Je suis un peu mal à l'aise avec votre fonctionnement. Je suis probablement un peu influencé, parce que je représente le management dans la nouvelle phase d'intégration du groupe où il y a une obligation d'avancer sans nécessairement s'engager dans la consultation. Ma préoccupation est qu'il va y avoir une décision quelque part, à Paris ou ailleurs, et que les choses vont se faire. On laisse faire et il y a un fatalisme à ce que les gens acceptent cela.

Encore une fois, mon argument est que j'apprécie, d'un point de vue personnel, votre action, votre travail mais ma recommandation serait de décentraliser au maximum votre action. C'est difficile à dire à un groupe de personnes, qui est très motivé pour agir de façon aussi efficace au niveau européen, dans un cadre consultatif mais je pense qu'il y a des dynamiques contradictoires.

Mme DEN HARTOG.- Je comprends les préoccupations qui sont les vôtres mais il y a différents angles à votre remarque. Aujourd'hui, heureusement, nous avons le président du comité néerlandais et le président du comité d'entreprise français, tous les deux membres du comité de groupe européen. Ceci n'a pas été inscrit dans le protocole d'accord officiel, pour le moment, pour le mandat actuel, dans la composition du comité européen, que les présidents des deux comités d'entreprise français et néerlandais, soient membres du comité de groupe européen, que dès qu'il y a un sujet qui soit à l'ordre du jour du comité d'entreprise, que l'un ou l'autre des comités d'entreprise se saisisse de la question. Après, il y aura une question d'avancement des deux processus dans les deux périmètres mais bien entendu, il y a un vrai défi, parce que le processus français est en décalage par rapport au processus néerlandais. Il faudra voir quel sera l'arbitrage, quelle sera l'articulation. Cela va être difficile.

M. VAN DER WAL.- Cela dépasse la simple question de la coordination. Prenons la fermeture du site de Barcelone. Vous l'utilisiez en exemple. La décision est prise au niveau du siège mais l'exécution est du ressort du management local.

M. CABRERA.- C'est un des points importants de la discussion du comité de groupe européen. La décision de fermer Barcelone, la Direction affirme que c'est une décision espagnole, que cela ne concerne que l'Espagne. On a dit :

"— Non, ce n'est pas vrai. D'abord, c'est important.

— Ce n'est pas vrai, ce n'est pas important, c'est 8 personnes."

En tout cas, la décision a été prise à Paris de fermer Barcelone. Donc, est-ce que nous allons être informés, consultés ? En tout cas, nous avons eu des informations au Bureau, sur le plan, comment c'est fait, la liste des gens, comment ils sont traités. Nous sommes au cœur du dispositif.

Si on laisse faire, on ne s'en sortira pas parce qu'ils vont dire : *"on ferme ceci, on ferme cela, cela ne vous concerne pas"*. Non, justement, c'est un des objets de notre comité Air France-KLM. On peut être fiers de cela. La directive de 2009 reprend ce thème précisément en citant le comité de groupe

européen d'Air France-KLM. Voilà une disposition un peu originale qui a été reprise dans un comité. Inspirez-vous-en, ailleurs, dans tous les autres.

M. MORRISEY.- L'une des premières confrontations que nous avons eues avec le management, au niveau du comité de groupe européen, a eu lieu à la dernière réunion lorsque le directeur RH France, qui a été remplacé par M. **Kooijman**, la présidait. Nous parlions de transavia.com sur le périmètre France. Aujourd'hui, on considère que ce n'est plus transnational, parce que c'était supposé être le périmètre France. Nous considérions, assez innocemment, que c'était une société néerlandaise. Donc, ceci nous amène à voir le sujet comme un sujet transnational. Cette confrontation a été dure. Cela n'a pas du tout été apprécié par la Direction.

Donc, encore une fois, une des questions, c'est de délibérer, de définir le niveau des sujets transnationaux ou nationaux. Encore une fois, le comité de groupe européen n'a pas vocation à se substituer aux comités d'entreprise nationaux néerlandais ou français. Nous travaillons ensemble, côte à côte. Parfois, nous nous retrouvons avec une pyramide assez complexe, une articulation assez complexe mais ils doivent nous informer au même rythme qu'ils informent les deux organes français et néerlandais.

On m'a complimenté pour mon comportement un peu paranoïaque. Certains des membres vont très systématiquement dire que nos droits sont piétinés, que nous perdons de la souveraineté. Je ne vais mentionner personne mais je dois dire que j'ai une certaine frustration, une certaine colère en moi et vous l'entendez à mon ton.

Le CEE, comme OMNES, nous donnent l'occasion de nous rencontrer, toutes les différentes nationalités au sein du groupe, les différentes personnes, les différents salariés pour identifier nos points communs, nos territoires communs, œuvrant au bien-être collectif et c'est important.

M. VAN DER WAL.- C'est bien que tout le monde soit informé, mais que la compétence reste de l'ordre du droit français, du droit néerlandais en termes de la construction sous le coup du droit du travail.

Mme DEN HARTOG.- Alors que l'on parle de la confiance, le fait que vous ayez des Néerlandais du comité d'entreprise néerlandais, siégeant au comité de groupe européen, même chose côté France, dès qu'un sujet apparaît au comité de groupe européen, l'important est de jouer le jeu de façon appropriée. Vous renvoyez les sujets vers la France, vers les Pays-Bas, afin que chacun puisse jouer son jeu respectif et qu'à la fin du dispositif du côté néerlandais et du côté français, cela va remonter au niveau du comité de groupe européen. A ce moment-là, on sera en mesure de donner un avis. C'est le jeu que nous avons joué tout à fait récemment. Je peux vous dire qu'**Alexandre de Juniac** n'a pas trop aimé cette démarche.

QUESTION.- Je fais partie du CCE et c'est vrai que les questions qui ont été posées ici ont souvent été posées au sein du CCE. La holding va être de droit français. Les Français donnent un avis, sont consultés. KLM donne un accord ou un aval. Nous sommes bien d'accord, c'est la base. C'est le point de blocage.

Concrètement, aujourd'hui, que fait-on ? Que se passe-t-il ? La holding Air France-KLM envisage-t-elle de ne plus donner ce pouvoir au Works Council ? La question a été posée, il faut quand même une organisation. Didier, je suis entièrement d'accord avec toi qu'en termes de prise de décision, Air France et KLM sont maintenant des filiales, des *subsidiaries* comme ils ont dit. Je suis ravie de savoir que vous allez mettre dans le protocole que le secrétaire du CCE et du Works Council soient dedans. C'est un minimum. C'est le minimum syndical.

Mme DEN HARTOG.- C'est fait.

QUESTION.- Bravo. Je vous entends lorsque vous parlez de décentraliser éventuellement mais que peut-on faire pour donner plus de pouvoir au Works Council ? Qu'envisagent-ils de faire ? A quel membre de Direction avez-vous affaire ? Est-ce M. **Kooijman**, président du Works Council ? Y a-t-

il aussi des membres de la Direction d'Air France qui viennent ou avez-vous juste un interlocuteur ? Et j'ai vraiment l'impression que c'est : *chicken and egg*, en français, poule et œuf !

M. CABRERA.- Il faut bien que l'on fasse avec la loi qui est la loi française. C'est le fonds de l'affaire. On rapproche deux compagnies dont les statuts sociaux, les systèmes de défense, de représentation des personnels, sont complètement différents. Cela ne dépend ni d'Air France, ni de KLM, de changer la loi française sur ces questions. On fait avec ce qui nous est donné.

Un jour, il y a de nombreux mois, quelqu'un, ici, dans cette salle, avait demandé à **de Juniac** ou à **Kooijman** : "La solution, c'est que vous mettiez la holding Air France-KLM aux Pays-Bas". Bien sûr ! Sauf qu'ils ne l'ont pas fait et que le siège de la holding est en France. C'est avec cela que l'on travaille.

C'est un des enjeux de ce nouveau protocole vis-à-vis de la nouvelle phase du groupe et de ce qu'a dit Didier sur ce qui va se passer à l'avenir, puisque les décisions seront prises à la holding, etc. Ce qu'on a tous dit, on était à peu près d'accord : c'est exact mais les trois instances vont quand même subsister et comme il n'y a pas de personnel à la holding... Le jour où il y aura 1 000, 2 000, 3 000 personnes qui quittent leur entreprise pour devenir salariés de la holding, il faudra en reparler mais pour l'instant, tout le monde reste dans son entreprise.

Du coup, la moindre décision, bien sûr que le débat stratégique est pris au niveau de la holding mais immédiatement, c'est au niveau du CCE et du Works Council que cela se passe. Même dans les rêves les plus fous de l'entreprise, il est hors de question et hors d'atteinte, de pouvoir enlever à ces deux instances les quelques pouvoirs ou en tout cas, prérogatives qui leur sont attribués. C'est clair. Même si cela fait plaisir à certains, ailleurs, on a souvent entendu, ce n'est pas vrai que le comité de groupe européen va remplacer une partie des prérogatives du CCE ou du Works Council. Ce n'est pas possible. Les trois vont subsister. Il faudra bien passer par les trois, et c'est ce qui embête la Direction, car c'est qu'ils voulaient faire. Ils nous ont dit à plusieurs reprises : "*on va faire plus rapide, plus simple : au lieu de passer par les trois, on ne passe que par un et au comité de groupe européen*". C'est non. Bien sûr.

QUESTION.- C'est écrit ?

M. CABRERA.- Non, ce n'est pas écrit, bien sûr que non.

QUESTION.- Nos amis Hollandais, c'est sur la bible. En France, on écrit.

M. CABRERA.- Ce n'est pas du tout écrit. Ce ne sont même pas des propositions. C'étaient des élucubrations de l'entreprise. Il a fallu travailler avec cela. Il y a eu deux réponses de l'entreprise, je pense que vous le savez tous. Il y a eu une réponse provisoire qui va s'arrêter, je pense, dans les jours qui viennent. C'est la mise en place du comité d'analyse stratégique. Le CCE a été saisi et a dû nommer 7 personnes issues du CCE pour siéger dans ce comité d'analyse stratégique. Le Works Council de KLM a été saisi et a désigné 5 personnes pour siéger dans ce comité d'analyse stratégique. Le comité de groupe européen a été saisi et a désigné deux personnes. C'est plus facile. C'était une décision unilatérale de la Direction qui a créé ce comité d'analyse stratégique provisoire.

C'est la matière sur laquelle on a travaillé pour l'avenir en disant : "*Que va-t-il se passer ? Garde-t-on ce comité d'analyse stratégique comme cela, suspendu en l'air à une décision d'Alexandre de Juniac ?*" Le jour où il se lève de mauvaise humeur et dit qu'il enlève tout cela, on n'a plus de contacts ensemble avec l'entreprise au niveau stratégique. Parce que, que le CCE, que les syndicats français, tel ou tel, que le Works Council, que des personnalités du Works Council continuent à avoir, des contacts privilégiés avec l'entreprise sur la stratégie, nous sommes tous d'accord.

Sauf qu'un endroit où sont ensemble, dans la même salle, des représentants du personnel de KLM, des représentants du personnel d'Air France et la Direction générale de la holding, il n'y en a pas plusieurs. Il n'y en a qu'un. C'est le comité de groupe européen. Il fallait regarder comment on pouvait aborder cette question de la stratégie.

Où va se passer cette question stratégique ? La réponse qui est en train d'être amenée sans dévoiler un secret énorme, c'est que l'on va remplacer ce comité d'analyse stratégique, créé par **Alexandre de Juniac**, comme cela, suspendu en l'air, qu'il a réuni deux fois uniquement, par une commission stratégique du comité de groupe européen. À l'intérieur du comité de groupe européen, il y aura une commission stratégique, dont le métier sera d'aller entendre **Alexandre de Juniac** ou qui que ce soit, sur la stratégie du groupe Air France-KLM. Ensuite, chacun (le Works Council, le CCE et le comité de groupe européen) reprendra tout de suite derrière ses prérogatives, pour donner son avis, être consulté, poser les questions, les *requests for advice*, etc.

Ce qui manque dans le dispositif, c'est l'endroit où les personnels d'Air France-KLM peuvent ensemble écouter le patron du groupe sur la stratégie. Ensemble, je dis bien. Séparément, cela ne manque pas.

Mme DEN HARTOG.- Pour ajouter à ce qui vient d'être dit, ce qu'ils ont essayé de faire au niveau de la Direction, c'est cette instance qui avait été créée, qui avait mandat pour décider des questions et des orientations stratégiques. Nous avons dit : "non, pas question, nous n'acceptons pas cela, parce qu'il y a un dispositif français au sein du CCE et un dispositif néerlandais avec un comité d'entreprise néerlandais. Il n'était pas possible qu'un groupe de 14 personnes décide des questions ou des orientations stratégiques, qui seraient tellement impactantes sur plus de 100 000 personnes au sein du groupe, dont 70 000 basées en France et 30 000 basées en Hollande. C'est exactement ce qu'ils ont essayé de faire, d'accélérer la démarche mais ils ont dû trouver un autre chemin.

Pour réagir à ce qui vient d'être dit, je sais que l'impression que peuvent avoir les Français souvent, c'est que les Néerlandais bloquent le processus et qu'il faut attendre en France, les résultats, afin de se positionner pour ramasser les morceaux. C'est ce que souvent les Français semblent penser. Mais la difficulté, c'est que si nous devons passer par un processus de consultation au niveau néerlandais, ce processus prend toujours quelques mois, parce que nous avons des discussions détaillées qui prennent du temps. C'est la raison pour laquelle nous prenons beaucoup de temps au début d'un projet et lorsqu'un avis est donné, c'est après plusieurs mois de discussions.

Si vous comparez cela au dispositif français : vous avez des projets avec un avis à la fin d'un processus. Il faut quand même attendre plusieurs mois, parce qu'on ne sait pas où l'on va. Donc, j'imagine que de votre côté français, vous vous posez la question de ce qui se passe. C'est quelque chose que nous comprenons et que nous devons prendre en compte. Nous devons voir comment nous pouvons répondre à cette problématique.

QUESTION.- Bien entendu, dans le droit français, être legaliste, c'est important. Le droit français, c'est le droit français. On n'a pas le choix. Si on peut avoir un accord plutôt que d'avoir seulement un avis lors de nos délibérations au niveau du CCE, il y a certains des membres ou certaines personnes qui quittent le CCE et mettent l'accord au vote avant d'être finalisé. Encore une fois, l'avance des processus se fait différemment entre Français et Néerlandais mais M. **de Juniac** veut toujours accélérer la démarche.

Mme DEN HARTOG.- Oui, c'est ce que nous l'avons entendu dire vouloir faire, mais nous avons également essayé de notre côté de mieux comprendre s'il y avait des moyens de vous inclure, la partie française, dans nos démarches du point de vue du côté néerlandais. Lorsqu'il y a de nouvelles nominations, nous discutons avec ces personnes au niveau du comité d'entreprise néerlandais, pour essayer de connaître les idées et les orientations qu'elles ont sur leurs nouveaux postes. Nous essayons d'inclure nos homologues français, lorsque nous nommons des nouveaux membres dans les fonctions de management au niveau de la holding, pour voir si nous pouvons inclure les avis des CCE français. Nous essayons d'élargir le périmètre de nos prérogatives, de notre droit pour inclure le périmètre français. Je ne sais pas si nous y arriverons mais c'est un objectif.

M. RIVET.- C'est la question que j'ai posée à **Wim Kooijman**, hier matin, sur les projets que nous avons eus au comité de groupe européen, jusqu'ici. Il y a eu un projet qui s'appelait Miles House, qui consistait à fidéliser le programme de fidélité FlyingBlue, qui a nécessité des travaux assez

longs des deux côtés. Ce projet a été présenté au CCE pour information/consultation. Le CCE a donné un avis. Il a été présenté au comité de groupe européen. Après, on n'a pas su ce qui se passait, on a juste su que cela avait été arrêté par le Works Council. Hier, M. **Kooijman** a dit "*de toute façon, après, on s'était aperçu que c'était un mauvais projet*". Je me dis que si l'on s'aperçoit que le projet sur lequel on a travaillé pendant trois ans est un mauvais projet, on se demande pourquoi cela a été présenté à la fois au CCE et au comité de groupe européen.

M. MORRISEY.- Un commentaire sur les périmètres nationaux et sur les décalages dans les processus entre la France et les Pays-Bas. En 1994, nous avons eu la première directive européenne sur les comités européens. La demande de consultation des comités européens pour avis, était plus une question de communication d'informations. Quel que soit l'angle que vous preniez, ceci portait sur non seulement la diffusion d'informations mais également la demande d'un avis et la soumission d'un avis. Il semble que la frustration qui soit sortie de ce dispositif et là j'ai beaucoup de respect, encore une fois, avec tout le respect que j'ai pour la législation française, le problème est plus du côté de la diffusion d'informations. On lâche une bombe, on vous demande un avis et on passe à autre chose. Ce n'est pas approprié, il me semble.

Au comité de groupe européen lorsque nous le pouvons, comme **Fenna** l'a dit -parce qu'elle est membre du Bureau du comité de groupe européen, mais elle siège également au comité d'entreprise néerlandais- nous essayons de faire au CEE sur la base, nous devons gagner votre confiance et votre respect.

Il faut prendre des risques. Nous allons faire des erreurs. Il faut accepter que nous fassions des erreurs, que nous prenions des risques mais ce n'est pas avec de mauvaises intentions. Il faut faire attention. Ce qu'il ne faut pas, c'est que les gens aient des objectifs cachés pour utiliser les uns les autres. Encore une fois, je vous appelle à nous faire confiance. Nous agissons de bonne foi, véritablement.

QUESTION.- Je ne voudrais pas en rajouter une couche mais on voit bien toutes ces questions de lutte de pouvoir ou de périmètres, que ce soit dans le management, dans l'organisation de l'entreprise ou même au sein des organisations syndicales... Parce que quand on parlait de la publicité par rapport au comité de groupe européen, on sent bien -en tout cas, c'est ce que je ressens- des tensions aussi entre les différents niveaux de représentation de chaque entreprise et de laisser fuir des prérogatives ou des pouvoirs à une instance supérieure ou au contraire, de la laisser par subsidiarité près du terrain. On peut penser que si on arrive à dépasser cela -c'est une éventualité, c'est peut-être un espoir-, on arrive à avancer à nouveau dans la constitution d'un groupe plus fusionnel.

Avez-vous réfléchi à ce cas et à la façon dont pourrait évoluer le conseil d'administration de la holding, à la fois au niveau de l'actionnariat salarié et de son accès plus large et de la représentation des salariés qu'ils soient simples salariés ou salariés actionnaires dans cette instance, qui est également chargée de définir et de conduire la politique générale du groupe ? Avez-vous des recommandations là-dessus ?

M. CABRERA.- Non, nous n'avons pas de recommandation. C'est un vrai sujet. On répète toujours la même chose. Comment travailler le plus efficacement possible, le plus en harmonie possible ? C'est-à-dire éviter de reproduire les schémas des uns et des autres au comité de groupe européen. Nous nous sommes beaucoup attachés à faire cela.

Nous nous sommes beaucoup attachés à pérenniser ce comité de groupe européen, y compris avec la nouvelle phase du groupe, parce que, l'air de rien, on a quand même subi des petites pressions pour dire : "*la récréation est finie maintenant place aux grands. Tout cela, c'est terminé, on va mettre un comité franco-néerlandais et c'est fini*". Ce n'est pas la loi, ce n'est pas comme cela et ce n'est pas ce qu'on voulait ni les uns, ni les autres. On arrive au bout du processus pour "pérenniser". Mais cette pérennisation doit se faire en liaison extrêmement étroite avec les deux grands comités d'entreprise. Vous l'avez tous dit et répété.

En disant cela, vous voyez que j'hésite un peu, parce qu'en fait, il y a un CCE à Servair aussi. Il y a 8 000 personnes à Servair. Ils ont un CCE. Depuis le début de la discussion, personne n'en a parlé. On parle du CCE d'Air France. Oui, c'est important ! On parle du Works Council de KLM, c'est important ! Mais et les autres ? Il ne faut jamais oublier qu'il y a aussi un CCE à Servair, qu'il y a aussi des gens chez Régional. Il y a des salariés chez Régional, chez Britair. Il y a des pilotes, des hôtesses. On en sait quelque chose. Ils ont aussi leur mot à dire. S'ils estiment qu'ils n'arrivent pas à le dire comme il faut, ils peuvent utiliser d'autres façons. Il y a ces questions.

Donc, effectivement, j'en viens, même si cela n'en a pas l'air, au problème de la représentation des salariés au niveau du conseil d'administration d'Air France-KLM. On parle bien de cela. Effectivement, c'est un sujet que l'on a un peu travaillé mais ce n'est pas à nous le dire. Nous recommandons que, chaque fois que l'on parle des salariés du groupe Air France-KLM, on parle bien de tous les salariés du groupe Air France-KLM et non pas que d'une partie des salariés du groupe Air France-KLM. C'est un peu la tendance que nous avons, tous, à ne parler que d'une partie. Un coup, cela va être les pilotes, parce qu'il y a un débat sur les pilotes ; un coup, cela va être les Français parce que les Français sont un peu "ch..." Un coup, cela va être les Néerlandais de KLM, puisque le Works Council va un peu bloquer un truc qui a l'air évident. *"Pourquoi vont-ils bloquer pendant tous ces mois ?"* Chez KLM, il y a aussi... Pardon, je fais moi-même l'erreur ! Aux Pays-Bas, il y a aussi un Works Council à Martinair. Il y a aussi un Works Council à Cygnific. Il y a aussi un Works Council à Transavia. En disant cela, je crois avoir répondu à ta question sur le conseil d'administration.

M. CADOREL.- Merci. Dernière question ?

QUESTION.- J'ai deux questions pour François. Tout d'abord, je souhaiterais savoir s'il y a un règlement du comité d'entreprise européen, un cadre juridique. Si oui, peut-on le trouver quelque part ?

Ma deuxième question porte sur les chiffres. Pouvez-vous me donner quelques chiffres ? Vous avez dit qu'il y avait 31 membres qui représentent 19 pays. Sur les 31, il y a 10 Français, 6 représentent les membres de KLM aux Pays-Bas.

M. CABRERA.- Non, pas KLM, tous les Pays-Bas.

QUESTION.- Et il y a 22 autres membres qui représentent 17 pays. S'il y a un sujet à l'ordre du jour sur la sous-traitance, que le comité d'entreprise doit prendre une décision et que ces 22 membres qui représentent ces 17 autres pays, décident qu'ils sont en faveur de ce projet de sous-traitance, dans ce cas, on a un souci avec les syndicats. Je pense que nous avons tous un problème avec nos syndicats. Nous sommes, ici, dans le cadre d'OMNES. L'idée n'est pas de travailler ensemble. Je ne travaille pas avec d'autres pays, avec d'autres syndicats qui sont en dehors de la France et des Pays-Bas. Nous avons quand même un souci.

M. CABRERA.- La première question est relativement simple. Le comité de groupe européen d'Air France est basé sur trois textes, on ne peut plus officiels. Une directive européenne de 2009 qui fait suite à celle de 1994. Vous savez que la directive européenne n'est pas un règlement. Le règlement européen s'applique instantanément à tous les pays membres de l'Union. Une directive doit être traduite, dans les deux ans après sa parution, dans le droit de tous les pays de l'Union.

Pour être tout à fait précis, la directive de 2009 a été traduite en droit français par le Parlement français, fin 2011. Et aussi aux Pays-Bas. Mais comme le comité de groupe européen, Air France-KLM est en France, ce qui nous intéresse, c'est comment les députés français ont traduit la directive européenne en droit français. Deuxième texte officiel.

Troisième texte officiel : le protocole. C'est obligatoire. C'est la loi française et la directive qui disent *"vous devez créer un comité d'entreprise européen"*. Nous l'appelons "comité de groupe européen". *"Et pour cela, vous devez établir, négocier et signer un protocole"* qui instaure ce que vous avez vu.

Pour répondre à ta question, ce sont trois textes officiels : la directive, la loi française qui l'a traduite et le protocole que l'on a signé. Le comité de groupe européen est assis sur trois textes officiels. Pour la deuxième question, je laisse répondre Fenna !

Mme DEN HARTOG.- Vous parlez de chiffres. Dans la nouvelle proposition pour le nouveau protocole, nous sommes en train de retravailler les chiffres. Nous devons encore voter avec le comité d'entreprise européen, car le nombre de personnes représentant Air France-KLM, sera plus important que les Européens. Ce problème est résolu.

Deuxième commentaire à propos des autres syndicats d'autres pays européens, le comité d'entreprise européen fonctionne dans le cadre de la législation européenne. Chaque pays a ses propres élections et nomme de cette manière le membre du comité d'entreprise, ce qui en fait de fait des membres du comité d'entreprise européen, s'il y a des syndicats, évidemment. Par exemple, en Pologne, il y avait Solidarnosc. Ce n'est plus le cas, aujourd'hui. Aujourd'hui, les représentants ne sont plus élus par des syndicats, mais les représentants sont là, quand même. Nous devons travailler avec eux.

M. MORRISEY.- En ce qui concerne tes commentaires à propos des Pays-Bas et de la France, notre travail consiste à rendre un avis. Ce n'est pas un avis contraignant. Si 22 personnes, comme tu l'as dit, disent "*nous sommes d'accord, on ne veut plus du tout de maintenance aux Pays-Bas ou telle ou telle chose*", ce serait évidemment sur la table des discussions à Amsterdam.

Il y a une phrase dans un article qui est intéressante : le processus d'information est mené à la fois au sein du comité d'entreprise européen Air France-KLM et avec les instances locales, à savoir les instances représentatives du personnel aux Pays-Bas, par exemple. Et la différence entre 10 délégués français et 6 délégués néerlandais est assez claire : 60 000 salariés en France, 30 000 aux Pays-Bas. Je crois que l'on s'en sort plutôt bien. C'est, j'espère, pour lever vos craintes. Je crois que tout cela est là pour nous servir au mieux.