



Séminaire

"COMMENT MIEUX TRAVAILLER ENSEMBLE ?"

Mardi 6 mai 2014

Exposé de M. Cabrera

M. CABRERA.- Le diaporama sera en anglais mais, je vais parler en français. Merci. Nous avons trouvé intéressant d'être là, tous, avec vous pour fermer un peu le cercle avec tous les amis qui travaillent au comité de groupe européen Air France-KLM. Il y a **Gilles Rivet**, qui représente la France ; **Didier Fauverte** également qui fait partie du Bureau ; **Fenna**, que vous connaissez tous maintenant, qui est des Pays-Bas, et siège au Bureau ; **Dirk Jan van den Heuvel** qui représente les Pays-Bas et **Thomas Morrissey**, qui est officiellement des Pays-Bas !

Ce que je vais vous présenter, c'est vraiment un travail que l'on fait ensemble depuis longtemps et à peu près tout ce qu'on s'est dit, aujourd'hui -surtout avant le repas sur la technique d'élaboration des discussions et des décisions-, ce n'est pas comme celui qui faisait des vers sans le savoir. Nous, nous avons acquis cette technique depuis une quinzaine d'années, sans le savoir peut-être, mais c'est à peu près ce que l'on fait, mot pour mot, ce qu'a mentionné Eric en fin de matinée.

Être plus efficace, c'est le thème auquel Philippe m'a demandé de réfléchir. On n'a pas eu beaucoup à réfléchir, parce que c'est notre quotidien. Deux mots d'introduction avant de voir les diapos. Depuis 2006, c'est au quotidien que nous explorons toutes les conditions que nous pouvons mettre en place pour travailler ensemble mais avant aussi, parce que c'est important ce qui a été dit hier. Avant 2006, ce qui est en jeu, c'est la différence culturelle, pas forcément la différence entre Air France et KLM, mais entre la culture sociale ou syndicale de la France et celle des Pays-Bas, en ce qui nous concerne. Donc, comme le CGE d'Air France et l'Euro-Forum de KLM existaient depuis 1996 pour KLM et 1997 pour Air France, chacun de nous travaille, en fait, sur ces différences. Même si c'était un comité d'entreprise européen d'Air France et un comité d'entreprise européen de KLM, parce que les représentants d'Air France ou de KLM, en Grande-Bretagne en Allemagne, en Italie ou en Grèce n'ont pas les mêmes cultures. Ils sont salariés d'Air France, chacun dans leur pays mais ils n'ont pas les mêmes cultures. C'est parce qu'ils sont salariés d'Air France, qu'ils pensent tous comme Air France. Ce n'est pas vrai. Donc, ce n'est pas une différence de culture entre Air France et KLM. C'est complètement faux. C'est une différence de culture entre les Français et les Néerlandais, ce n'est pas pareil. Parce que quand vous allez prendre des Allemands, qu'ils soient d'Air France ou de KLM, ils ont la même culture. Donc, il faut souvent bien se rappeler cela et c'est ce que nous faisons à longueur d'année, à longueur de réunion.

Aujourd'hui, pour finir cette introduction rapide, nous sommes en train de faire un exercice, que nous avons fait un peu en direct pendant ces deux jours. On a un peu triché et essayé de travailler pendant ce colloque. C'est que nous sommes en pleine renégociation du protocole du comité d'entreprise européen Air France-KLM. C'est négocié avec d'un côté de la table, 4 Français venant de 4 syndicats différents ; 3 Néerlandais venant de 3 syndicats différents ; un Tchèque ; un Belge ; une Norvégienne et un Portugais. De l'autre côté de la table, 4 représentants de la Direction, 4 managers venant de deux compagnies différentes. Ce n'est pas là que cela se passe le mieux, croyez-moi !

A la fin, quand on sera à peu près d'accord -je pense que ce soir, avant de se quitter, on va être à peu près d'accord-, il faudra soumettre ce résultat final de la négociation pour avis aux 27 autres membres du comité de groupe européen, qui représentent 15 pays, et environ 19 syndicats différents. Voilà à peu près ce que veut dire la négociation au comité de groupe européen. Voilà l'introduction que je voulais faire, parce que cela pose en grand les problèmes qui sont devant nous.

Le comité de groupe européen, c'est effectivement une vraie structure européenne. On va voir très vite l'histoire et la composition pour savoir d'où on vient et pour répondre au cahier des charges et à la demande qui nous a été faite, on va montrer un peu comment on travaille, comment cela marche. Quels sont nos outils quand nous sommes entre nous ou face à la Direction ?

C'est une diapositive un peu compliquée mais elle est en fait relativement simple. Du côté français, vous avez le groupe Air France, qui a d'ailleurs un comité de groupe français, dans le petit ovale vert. Vous avez Air France qui a non seulement des CE mais aussi un CCE mais vous avez aussi la

Servair. Les CE d'Air France, c'est plutôt par fonction et un CCE. A la Servair, chaque usine a son CE et il y a un CCE de la Servair. Et vous avez Régional, Britair, HOP! maintenant, chacun ayant son comité d'entreprise.

Côté Pays-Bas, c'est à peu près la même chose. Vous avez KLM qui a son Works Council et les filiales (Martinair, qui a le sien même s'il y a des discussions en ce moment ; Cygnific ; Transavia, etc.) Et, en Europe, il y a les différents pays qui ont, pour faire vite, leurs représentations des personnels dans l'ovale vert. Il y a des endroits où ce sont des CE. Il y a des endroits où ce sont des représentants du personnel. Il y a des endroits où ce n'est rien du tout, comme en Angleterre. Ce sont des shops stewards qui représentent à la fois les personnels et les syndicats extérieurs. Chaque pays possède aussi sa représentation des personnels.

Vous voyez que le seul endroit où tous ces gens peuvent se parler, c'est le comité d'entreprise européen. C'est le seul outil qu'ont tous les salariés de toutes les entreprises, de tous les pays européens, pour essayer de se parler. Sinon, il n'y en a pas. Ou alors c'est la bonne volonté. On en a vu deux exemples. C'est la bonne volonté d'une partie du corps social, d'une partie des syndicats représentant deux syndicats des pilotes qui va parler à une partie des syndicats représentant les pilotes des Pays-Bas, mais de KLM. Aux Pays-Bas, il n'y a pas que des pilotes de KLM dans le groupe. En France, il n'y a pas que des pilotes d'Air France dans le groupe et ainsi de suite.

Beaucoup d'entre vous savent comment cela s'est produit. Avant le rapprochement, il y avait le comité de groupe européen, à Air France de 1997 à 2006, à peu près. Du côté de KLM, il y avait l'Euro Forum, qui est un peu antérieur (1996-2006). Quand on a commencé à voir que les deux entreprises se parlaient, dès 2003, nous avons décidé de créer un petit groupe qui s'est très vite parlé et a commencé à évoquer la situation. C'était le groupe des 4. C'était le secrétaire général du CCE, de l'époque, **José Rocamora** ; le secrétaire général du comité de groupe européen Air France, c'était moi ; le président du Works Council de KLM au tout début, c'était Toine Delnosh* pour les plus anciens d'entre vous qui l'ont connu et cela a été **Mathi Bouts** tout de suite après ; et la présidente de l'Euro-forum de KLM, qui était **Gehan Colliander**.

Ce groupe des 4, dès 2003, a décidé de se voir fréquemment, d'échanger des informations sur ce qui était en train de se passer. Cela a donné lieu dès 2004, jusqu'à 2006, à la création du holding forum, c'est-à-dire un endroit où il y avait 7 Français d'Air France plutôt, 7 Néerlandais de KLM plutôt. Dans ces 14, il y avait un petit bureau de 4 qui était la fameuse bande des 4 qui avait initié ce contact. Nous avons commencé à discuter, voir ce qui se passait, échanger les informations, etc.

Depuis 2006, vous le savez, c'est un comité de groupe européen Air France-KLM. 2006-2010 ; 2010-2014. Nous sommes actuellement en train de renégocier le futur protocole 2014-2018. On espère, puisque c'est la dernière des dernières questions, qu'il nous reste à traiter.

M. BOUVET. - (hors micro) Les enjeux... ?

M. CABRERA. - J'y viens. Il y en a beaucoup ! Le tout dernier, dont je viens de parler, c'est la durée et une Direction qui essaie de raccourcir la durée alors que, historiquement et dans la plupart des comités d'entreprise européens, c'est 4 ans. Nous étions partis pour quatre ans. Nous avons commencé la négociation. Le train s'est mis en marche, même si c'est le comité d'Air France et non celui de la SNCF ! Le train s'est mis en marche sur quatre ans et tout d'un coup, à la fin de la négociation, la Direction nous a dit "*j'ai oublié de vous dire, je préférerais que ce ne soit que pour deux ans*". Nous sommes en train de régler ces petites affaires.

Donc, le comité de groupe européen Air France-KLM est basé sur la loi française. Il est composé de 38 membres. Peut-être que beaucoup d'entre vous ne savent pas que sur ces 38, il y a 10 Français qui représentent la France et je dis bien "la France". Vous avez peut-être souvent entendu les personnes du comité de groupe européen dire "*quand on est au comité de groupe européen, on représente la France*". On ne représente pas Air France. Cela veut dire que l'on représente toutes les entreprises du groupe, qui sont basées sur le territoire français. Si vous prenez un exemple facile, la Tchèque, le représentant de la Tchèque ne représente pas Air France ou BlueLink. Il représente la

Tchéquie. Les représentants anglais représentent toutes les entreprises du groupe Air France-KLM, qui sont basées en Angleterre. On insiste souvent là-dessus : quand on vient au comité de groupe européen, on ne représente pas Air France.

Il y a donc 10 Français qui représentent la France pour 66 000 salariés, environ ; 6 Néerlandais pour 33 000 et 22 autres pour 5 000. C'est dégressif : 66 000, 10 représentants ; 33 000, 6 représentants ; 5 000, 22 représentants.

Deuxième enjeu de la négociation: la Direction veut inverser totalement ce rapport de forces entre les autres pays d'Europe d'un côté et de l'autre côté, les Français et les Néerlandais, avec les nouveaux enjeux.

19 pays représentés.

Une secrétaire administrative, qui est ici avec nous, cet après-midi et des bureaux qui sont donnés par la Direction aussi bien à Air France au Dôme qu'à Schiphol. Nous avons un petit endroit que l'on peut utiliser si on a besoin pour les besoins du comité de groupe européen.

Deux plénières par an. Ce n'est quasiment jamais deux. En 2012, il y en a eu trois et en 2013, quatre réunions.

Je viens petit à petit au fond de ce qui nous était demandé.

Un jour de préparatoire, un jour de plénière, LA réunion du comité de groupe européen. Cette réunion est toujours précédée d'une demi-journée autonome, entre nous, de préparatoire et suivie d'une demi-journée de débriefing automatiquement. Il se situe alternativement soit à Paris, soit à Amsterdam.

Ensuite, on a un *select committee*, un Bureau de 7 personnes : 4 Air France, 3 KLM. Vous voyez la nuance, mais 2 qui viennent de France et un qui vient des Pays-Bas. Donc, 4 autres membres qui viennent des autres pays européens. Vous avez une double contrainte de nombre, qui fait que le Bureau du comité de groupe européen est représentatif de l'ensemble de ces pays.

Pour en venir à comment on a regardé les choses pour travailler ensemble. Vous pouvez imaginer que quand on met des syndicalistes de tous ces pays, qui ont tous des cultures et des lois différentes sur leurs prérogatives, leurs droits, leurs "pouvoirs" quand il y en a, il a fallu se torturer pour savoir comment on allait faire. Et surtout prendre le meilleur de chacun et non pas de venir dans cette salle, puisque c'est ici que cela se passe, avec le plus mauvais de chacun. Sauf à se voir un petit moment et à trouver sympas les pauses café ou les dîners du soir, cela ne va pas chercher très loin.

Donc, nous avons mis en place ce qu'on appelle en place un rapport annuel, un *country report*. On demande à chaque membre de nous donner fréquemment, si possible tous les mois, ce qui se passe dans son pays. Qu'est-ce qu'il a à dire sur la situation économique et sociale dans son pays ? Le Bureau est chargé de collecter ces différents rapports, de relancer parce qu'il y a ceux qui oublient, ceux qui n'ont pas grand-chose à dire, peut-être. Il faut les aider au début, quand ils sont nouveaux. On a comme cela un point de vue, qui nous permet d'inscrire à l'ordre du jour de la plénière les points qui sont communs à plusieurs pays ou en tout cas suffisamment importants pour être inscrits à la plénière.

Avant chaque plénière, on envoie à chaque membre un rappel pour dire qu'il lui faut remplir le rapport et nous le renvoyer. C'est grâce à tout ce qu'ils nous envoient que le Bureau établit l'ordre du jour de la préparatoire et par conséquent de la plénière. Voilà le fonds de l'affaire quand on en parle avec Philippe : quand on a 34, 35, 36, parce qu'il y a deux ou trois absents, membres de 19 pays qui sont présents, on a intérêt à organiser les choses.

Du coup, c'est dans la préparatoire, que le dialogue est ouvert, que l'on fait une espèce de tour de table. Chacun peut s'exprimer. C'est dans la préparatoire que tous les problèmes sont exprimés, sont discutés. On essaie de tenir les temps quand même, parce qu'on n'a pas deux jours entiers pour faire la préparatoire. C'est une grosse demi-journée quand tout va bien. Quand on sent que c'est un peu

chaud, ici ou là, on essaie de prévoir assez large. Mais le Bureau, pendant la préparatoire, regroupe par thèmes toutes ces questions qui montent des pays.

A la fin de la préparatoire, le Bureau propose que le lendemain, devant la Direction, il n'y ait pas 12, 15, 18 ou 20 interventions avec chacun son discours, chacun sa déclaration. Vous voyez ce que je veux dire, surtout côté français, on a un peu l'habitude. Non, on détermine les questions la veille et on détermine qui va les poser. S'il y a conflit, on décide. S'il y en a deux qui veulent poser la même question, on regarde "*toi, tu vas poser celle-là, on peut en poser une deuxième*". On a la liste des questions qui vont être posées et de qui va les poser. La séance de préparation est close. Cela veut dire que le lendemain, c'est cela qui va être posé comme questions à la Direction.

Je ne dis pas qu'une fois ou deux, cela ne peut pas dérapier. On a toujours quelqu'un qui va réagir sur le coup de l'émotion, de la colère sur une déclaration de l'entreprise du patron. C'est Wim qui est le président du comité de groupe européen. Parfois, il va, par sa position, inciter un ou deux membres, pas forcément Français d'ailleurs ! Je vois des petits sourires. Cela peut être aussi un Italien par exemple ! Ou un Norvégien ou une Norvégienne. *A priori*, les questions sont définies la veille et il n'y a pas moyen, sauf exception bien sûr, que chacun arrive le lendemain avec sa déclaration, sa question. C'est l'ossature même du travail de préparation et d'efficacité.

Pour la petite histoire, ensuite, on va passer au débriefing. Le lendemain, on se retrouve et quand il y a eu un ou deux dérapages, on règle nos comptes entre nous. On va s'expliquer : "*que s'est-il passé ? Tu as posé une question qui n'était pas prévue. Tu as fait des réflexions qu'on n'avait pas prévues*". On s'explique et on prépare aussi ensemble une déclaration finale qui est en quelque sorte la position politique de ce qui s'est passé à la plénière. Le Bureau prépare cela la veille. Le soir, pendant qu'il y a un petit repas, on affine un peu et en débriefing, le lendemain, le Bureau propose ce texte qui fait une ou deux pages sur les différents éléments que l'on a vus en plénière.

Voilà le cœur de la méthode, puisque, pour revenir à ce qu'il s'est dit depuis hier, une fois qu'on a dit qu'il y a des différences culturelles, d'accord, une fois, deux fois, trois fois, cela ne suffit pas de le répéter. Il faut mettre en place des règles explicites, comme cela a été dit plusieurs fois. C'est explicitement écrit que cela doit fonctionner comme cela. Et cela marche, pour l'instant en tout cas. Mais les copains qui sont là peuvent le dire. Cela marche.

Comment a-t-on fait pour faire en sorte que cela fonctionne ? C'est simple : on a mis en place un code de bonne conduite. Tout nouvel élu qui arrive au comité de groupe européen pour représenter son pays, doit suivre un code de bonne conduite, qui reprend un peu tout ce qu'on a dit. Par exemple, c'était très français... Evidemment, c'est très français quand cela passe en France, puisque vous avez vu que les plénières se passent à peu près alternativement soit à Roissy, soit à Amsterdam. Quand c'est en France, on avait -parce que cela s'est très nettement amélioré- une tendance, à ce que nos représentants Français avaient toujours une réunion plus importante. Vous voyez qu'il y a la préparatoire, la plénière et le débriefing. Comme par hasard, les réunions très importantes, ce n'est jamais pendant la plénière où le patron est là. La réunion très importante qu'on ne peut pas louper, c'est soit pendant la préparatoire, soit pendant le débriefing.

Non, manque de chance, c'est plus que clair, sauf cas de force majeure que l'on peut aussi traiter. C'est pour cela qu'on est de la matière humaine ; mais quelqu'un qui n'assiste pas à la préparatoire, ne prend en aucune manière la parole, le lendemain, à la plénière. S'il lève la main pour prendre la parole, soit Fenna, soit moi, nous disons au patron "*non, il n'aura pas la parole, vous ne lui donnez pas la parole*". Quelqu'un qui ne vient pas à la préparatoire ne prend pas la parole à la plénière, sinon cela met tout le système par terre.

Quand on fait le débriefing et que l'on prépare la déclaration finale, grosso modo, il n'y a pas un vote mais avant de se quitter, on voit si tout le monde est d'accord sur le texte. Il n'y a pas moyen que quelqu'un qui n'était pas là au débriefing, deux jours après, passe un coup de fil en disant "*je ne suis pas d'accord sur le paragraphe 2*". "*Tu n'avais qu'à l'être là. Ce sera la position du comité de groupe européen*".

Cela peut paraître un peu coercitif, mais sinon on ne peut pas travailler ensemble si on n'impose pas un certain nombre de règles. C'est un peu le thème depuis hier. Et finalement, quand toutes ces règles dites coercitives se passent comme elles se passent actuellement, entre nous, cela fonctionne bien. Les membres, vous pourrez les interroger, ils sont là avec moi, tout le monde accepte ces règles. On sait que cela marche avec cette méthode et cela marche même plutôt pas mal.

Voilà en ce qui concerne le code de bonne conduite. Je vous ai dit à peu près l'essentiel. Quand cela se passe aux Pays-Bas ou en France, tous ceux qui viennent des autres pays que la France ou les Pays-Bas, eux, ils sont coincés, sauf s'il faut qu'ils repartent pour des raisons personnelles de santé ou de je ne sais pas quoi. Ceux-là sont coincés, ils sont là les trois jours. Quand cela se passe en France, que les Français vont et viennent, qu'ils ont une réunion plus importante, ils reviennent, ils repartent, cela irrite fortement les autres. "*Ce sont des touristes ? Ils partent, ils reviennent*".

On a déjà vu dans le passé, maintenant c'est fini, des Européens autres que les Français ou les Pays-Bas qui venaient un peu faire du tourisme aussi. C'est pratique : on est à Paris, trois jours, on fait les boutiques. C'est terminé aussi.

J'ai peut-être oublié de vous parler de cela : à la fin de la préparatoire, le premier soir où tout le monde est là, il y a un dîner qu'on appelle le dîner officiel. Ce n'est pas la Maison Blanche, mais enfin ! Il est payé par la Direction et la Direction est obligée d'y assister aussi. C'est-à-dire qu'il y a des membres de la Direction qui viennent, ils se débrouillent. C'est à tour de rôle, "*moi, je ne peux pas, moi, je peux*". Mais dans l'après-midi, avec Fenna, on y prête vraiment beaucoup d'attention. On demande à la Direction qui vient le soir et on veut avoir la liste. Ils ne peuvent pas nous répondre : "*Vous allez rire, il n'y a personne*". Ce n'est pas possible, parce que c'est protocolaire. C'est écrit au protocole que le soir de la préparatoire, il y a un dîner officiel auquel, à chaque table, il y a au moins un membre de la Direction, qui va écouter à bâtons rompus autour d'un repas ce que les gens ont à lui dire.

De temps en temps, on a les Espagnols ou les Anglais qui nous disent "*j'aimerais bien parler à M. Machin ou à Mme Truc, parce qu'il y a un machin que je n'ai pas compris ; ils ont envoyé une lettre*". Le soir, on s'arrange pour que cette personne de la DRH de l'Europe, DRH centrale, qui que ce soit, soit à la table des Espagnols ou des Anglais, qui nous ont demandé à pouvoir discuter avec elle à bâtons rompus. Tout cela fait partie d'une organisation qui fait que l'on essaie de mettre en route ce qui a été dit depuis hier, ici.

Si j'ai oublié quelque chose, les copains compléteront. Merci. Et nous sommes à votre disposition pour les questions ou les commentaires.

(Applaudissements)