



## **Séminaire**

# **"COMMENT MIEUX TRAVAILLER ENSEMBLE ?"**

**Lundi 5 mai 2014**

**Exposé de MM. Raffin et Schmid**

**M. RAFFIN.**- Bonjour. Nous avons décidé de faire la présentation en anglais. Je pense que ce sera plus simple pour tout le monde. Je suis **Philippe Raffin**, représentant du SNPL. Je suis capitaine sur A 320 et je vais présenter avec Willem.

**M. SCHMID.**- Bonjour. Merci d'être avec nous. Je m'appelle **Willem Schmid**. Je suis capitaine chez KLM Régional. Après avoir parlé de nos entreprises respectives, nous souhaiterions vous parler de notre collaboration, à notre niveau, en tant que pilotes, depuis le rapprochement entre Air France et KLM. Nous souhaitons partager avec vous les protocoles qui ont été développés pour que notre collaboration puisse s'améliorer. Je cède la parole à Philippe pour qu'il puisse vous présenter le déroulé de notre présentation.

**M. RAFFIN.**- Simplement pour démarrer, le contexte d'abord, quels sont les intérêts des accords que nous avons contractualisés. Nous présenterons notre point de vue et s'il y a des questions vous pourrez les poser à la fin.

Un petit historique, puisque j'ai participé au processus depuis le début, en septembre 2003. La presse indique qu'Air France et KLM ont entrepris des négociations, des discussions en octobre. Quelques semaines plus tard, nous avons reçu un appel de Henk de Vries qui, à l'époque, était le président du VNV, pour une réunion. Nous avons tenu cette réunion à Paris, dans une configuration assez particulière. Nous avons parmi nous, deux collègues néerlandais et il y avait 5 syndicats français de pilotes, qui étaient autour de la table pour essayer de discuter et d'arriver à un accord. Je crois que tu voulais dire quelque chose, Willem ?

**M. SCHMID.**- Tout à fait. C'était quelque chose d'assez nouveau pour nous, pilotes néerlandais, que de venir en France parler de fusion, de rapprochement, en tant que pilote. Et Henk de Vries et ses collègues de VNV sont allés à un cours visant à mieux comprendre le comportement et la culture française, pour se préparer à rencontrer les syndicats français. Ils ont évidemment appris beaucoup de choses : comment on boit du vin à midi ! Pour vous, c'est une évidence évidemment, puisque vous êtes français, mais pour nous pilotes néerlandais, c'était beaucoup plus compliqué. En octobre 2003, on est arrivé à cette réunion. L'idée, c'était comment appréhender ce rapprochement et comment mettre en place un protocole pour les pilotes ?

**M. RAFFIN.**- Ce n'était pas simple mais en mars 2004, nous avons eu un premier protocole signé par VNV. C'est un protocole pilote qui a été signé mais un certain nombre de syndicats ont décidé de ne pas le signer. En avril 2004, quelques semaines plus tard l'annonce officielle du rapprochement entre Air France et KLM a été rendu publique.

**M. SCHMID.**- Ce premier protocole pilote et un deuxième protocole est arrivé un peu plus tard. Il s'appelait "protocole n° 2". Ce n'est pas très original mais c'est comme cela. Le protocole n° 1 était véritablement la fondation, le point de départ de notre travail en commun. C'était un point d'entendement entre les syndicats néerlandais et français. Il y a pas mal de texte mais je vais reprendre les points saillants.

Tout d'abord un point assez générique, à savoir que les syndicats reconnaissent que ce rapprochement apporte un certain nombre d'opportunités. **Alexandre de Juniac**, il y a quelques instants, nous disait que nous vivions dans un monde en pleine évolution, qui change tout le temps. Il est très difficile aujourd'hui d'anticiper l'avenir et de savoir à quoi ressemblera l'avenir, ne serait-ce que dans quelques années. En tout cas, nous savions qu'il y avait des opportunités, des menaces également mais avec ce protocole, l'idée était de faire face à l'avenir, à la fois vis-à-vis des opportunités et des menaces.

**M. RAFFIN.**- Nous avons également, dans ce premier protocole, souhaité reconnaître des opportunités mais également des risques. Le risque étant d'utiliser la Holding comme un moyen pour affaiblir notre capacité de négociation. Nous ne voulions pas que la Direction utilise un groupe de pilotes pour le monter contre un autre groupe de pilotes.

**M. SCHMID.**- Nous sommes tous pilotes. Nous travaillons tous pour Air France-KLM. L'idée était également de répondre aux attentes de nos membres, qui nous ont élus, qui ont voté pour nous. L'idée, c'était que chaque pilote puisse avoir le meilleur futur possible. C'est ce qui figure dans ce protocole également. L'idée était véritablement d'avoir un contrat solide pour l'avenir. C'est le point n° 3.

**M. RAFFIN.**- Le point n° 4 porte sur les opportunités, notamment en matière d'emploi. Nous voulions que le partage soit équitable entre les deux compagnies aériennes.

**M. SCHMID.**- Ce sont les points fondamentaux. Dans les autres éléments constitutifs de cet accord, il y a un certain nombre de concepts tout simples qu'il nous a semblé important d'inclure.

Par exemple, l'échange. Une bonne relation tout d'abord, établir une bonne relation, un échange d'informations, un retour d'expérience, un partage des connaissances au niveau des pilotes mais également avec les techniciens au sol, les mécaniciens. Il y a de nombreuses personnes au sein de nos syndicats, de nos instances représentatives qui ont des connaissances, qui ont des informations. Encore faut-il les partager.

L'idée, c'était de s'informer tout simplement et d'échanger au maximum.

**M. RAFFIN.**- Nous avons également entrepris un travail de benchmark, de comparaison, c'est-à-dire quelle est la réalité des contrats pour les pilotes néerlandais ? Quels sont les contrats que nous avons, nous, pilotes français ? Cela nous a permis de nous organiser pour les négociations futures.

**M. SCHMID.**- Évidemment, cela nous intéressait de savoir si par exemple c'était vrai que les pilotes français buvaient du vin en vol, pendant le repas. C'était une légende que l'on nous avait racontée aux Pays-Bas. Éviter également encore une fois l'affaiblissement de notre capacité à négocier. C'était très important que l'on puisse rester dans une situation favorable en termes de négociation. Un protocole comme celui-là était très important à cet effet.

Il y avait eu un certain nombre de précédents notamment les pilotes américains, italiens également. Avoir cette force de négociation, cela vous permet de rester en position de force et de mener une véritable négociation avec l'employeur.

**M. RAFFIN.**- S'est posée également la question de coopération et d'assistance mutuelle. Nous avons cherché à organiser des réunions de manière régulière. Vous savez, quand vous travaillez en tant que représentant syndical en plus de votre travail, si les réunions ne sont pas organisées avec des dates fixées, vous vous retrouvez très rapidement à ne plus assister aux réunions. Très rapidement, nous avons bien compris qu'il était important de bien se connaître non seulement pour mieux travailler ensemble mais également pour ne plus se craindre, ne plus avoir peur les uns des autres. On peut dire que c'est quelque chose qui a fini par payer, quelques années après.

**M. SCHMID.**- Échanger de manière régulière, se rencontrer fréquemment que ce soit à Paris ou à Amsterdam, à différents niveaux. Parfois, ce sont des réunions assez techniques où l'on présente de nouveaux appareils. Par exemple, un nouvel appareil qui a rejoint la flotte. Entre syndicats, travailler également sur des plans tels que Transform, par exemple. Là encore, nous avons eu des réunions. Certains de ces points figurent dans le protocole. L'idée, c'est que les entreprises connaissent et reconnaissent les accords et les protocoles que nous rédigeons. C'est très important. Il est important d'avoir ce type d'accord vis-à-vis des membres et, il faut véritablement que ce soit quelque chose de contraignant.

**M. RAFFIN.**- Quelques lignes ici pour essayer d'anticiper sur l'avenir, dans le cadre de ce rapprochement entre nos deux compagnies.

Le point n° 7 est un point assez nouveau : il faut respecter ce qui avait été fait précédemment, à savoir respecter le fait que les différents groupes de pilotes avaient déjà des accords en vigueur et que l'on ne pouvait pas faire table rase de ces accords. Mais qu'en même temps, nous souhaitions aller de plus en plus vers quelque chose, qui soit plus homogène entre nos différents contrats.

**M. SCHMID.**- Le point suivant est quelque chose d'assez commun, lorsqu'il s'agit d'action sociale notamment. L'idée, c'est de s'entraider et évidemment, si un autre groupe de pilotes décide de lancer une action, de ne pas prendre une position différente qui pourrait avoir un effet préjudiciable sur l'action qu'a pris l'autre groupe. Ce n'est pas une chose aisée.

**M. RAFFIN.**- Je vous rappellerai qu'en France, nous avons une culture de conflit. Ce n'était pas simple pour nous de l'accepter. Ce n'était pas facile pour les Néerlandais de l'accepter. C'était difficile pour eux de comprendre comment nous fonctionnons. Je pense que par contre les relations sociales à notre niveau ne sont peut-être pas non plus tout à fait assez matures pour imiter ce type de comportement.

Les deux derniers points ne sont pas forcément les plus importants mais je les cite quand même : la mise en place de l'organisation et notamment, la mise en place de groupes de travail. Je pense pouvoir dire aujourd'hui que nous avons respecté ces engagements et de manière assez rapide.

**M. SCHMID.**- Ces groupes de travail ont fonctionné pendant deux ou trois ans, je pense et grâce à eux, nous avons pu échanger énormément. Nous avons appris à nous connaître, à connaître nos différents contrats, à connaître nos différentes cultures. Nous ne négocions pas de la même manière avec nos entreprises, avec nos directions. Il était très important d'apprendre à se connaître. Au final, cela a amené à un deuxième protocole. Le premier était véritablement le point de départ, le tremplin en quelque sorte qui menait au deuxième protocole, qui a été signé à Paris, en juillet 2007. Ce deuxième protocole comporte des éléments plus précis sur notre collaboration.

**M. RAFFIN.**- J'insiste : si vous regardez le titre, en anglais, nous l'avons appelé "*fence agreement*". Je pense que cela reflète la position des deux syndicats de pilotes.

Les deux entreprises travaillaient ensemble, à l'époque. Il y avait un certain nombre de synergies qui étaient organisées. Nos souhaits parmi les pilotes étaient de garder deux divisions opérationnelles, donc, deux entités opérationnelles. L'idée, c'était de dire : "*on conserve deux entreprises, deux compagnies aériennes de manière séparée, en anticipant que pour des raisons X ou Y, ces deux départements opérationnels pourraient très bien fusionner*".

**M. SCHMID.**- C'est ce que vous retrouvez d'ailleurs dans le préambule. Que se passerait-il si une intégration plus importante avait lieu entre les deux compagnies aériennes ? L'idée est de séparer les deux entreprises, Air France d'une part, KLM de l'autre, en permettant aux deux de travailler au mieux.

**M. RAFFIN.**- Dans la deuxième partie, les deux groupes de pilotes ont considéré que les entreprises continuaient à être des compagnies aériennes distinctes et non pas complètement fusionnées. Donc, les syndicats distincts peuvent négocier avec leur entreprise, avec leur compagnie de manière collective.

Depuis la signature, nous avons pu benchmarker et nous savons que même si nous travaillons de manière distincte, nous travaillons dans le même sens.

Autre point important dans ce chapitre, ce sont les ratios. En 2004, les deux entreprises se sont rapprochées. On a fait une photographie : quelle est la taille de KLM, quelle est la taille d'Air France. Ensuite, on a demandé à l'entreprise, avec des ratios, de conserver la dimension relative des entreprises, à l'avenir. On ne voulait pas se retrouver avec une entreprise qui connaît une croissance sur le dos de l'autre.

Et nous avons également mis en place, nous avons développé la politique d'assistance mutuelle que j'évoquais tout à l'heure dans le premier protocole. Il n'y a pas de surprise. L'idée était simplement de ne pas prendre le travail de l'autre en cas de litige.

**M. SCHMID.**- On le retrouve, ici : conserver la dimension relative d'Air France et de KLM. C'est cette fameuse photographie qui a été prise à un moment donné avec une période de référence de trois ans. Avec une marge de manœuvre qui existe, qui est accordée mais l'idée, c'est qu'au niveau des ASK et des heures, les kilomètres fret également, que ces paramètres soient en fait calculés,

suivis. Pour les vols entre la France et les Pays-Bas, il devait y avoir un partage 50/50, tout simplement. Et le dernier point, ce sont les vols domestiques. Là, c'est un peu différent entre la France et les Pays-Bas, puisqu'il y a plus de vols domestiques en France qu'aux Pays-Bas. Le domestique est très étroitement lié au transport long-courrier évidemment. L'idée, c'est que là encore, la dimension du marché domestique soit conservée.

**M. RAFFIN.**- Ce texte a été signé en 2007. C'était un processus assez complexe aux Pays-Bas. On le disait à l'instant : il n'y a pas de marché domestique. Il n'y a que le moyen-courrier ou le long-courrier. En France, au contraire, il y avait un marché domestique. C'était très difficile pour nous de trouver un arrangement. Je reconnais que rétrospectivement, il aurait fallu développer beaucoup plus les choses mais à l'époque, nous en sommes restés là.

**M. SCHMID.**- Les préparatifs pour l'intégration opérationnelle en même temps encore une fois, nous avons deux entreprises, deux groupes de pilotes mais les choses pouvaient être appelées à évoluer, à être modifiées. Cette intégration a été divisée en trois étapes. Premièrement, quels seraient les éléments déclencheurs des procédures d'intégration opérationnelle ? Les process, les procédures notamment en fonction de l'ancienneté. C'est très difficile lorsque des entreprises fusionnent. C'est souvent un point critique. Et à l'avenir, nous avons créé une troisième liste que j'évoquerai dans une diapositive un peu plus tard.

**M. RAFFIN.**- Comme vous pouvez le voir ici, on ne va pas passer trop de temps sur cette partie mais imaginez la position de la Direction, lorsqu'on lui a fait part de la préparation de cette intégration opérationnelle. Ce sont les pilotes Air France qui volaient sur des appareils KLM et on a dit que nous n'accepterions pas de pilotes français au départ d'Amsterdam ou de pilotes néerlandais au départ de Paris. C'était quelque chose qui avait été envisagé par un certain nombre de dirigeants à l'époque.

**M. SCHMID.**- La troisième liste : nous avons notre propre liste d'ancienneté. À partir d'octobre 2005, il y avait eu une deuxième liste. Nous avons un certain nombre d'idées quant au fonctionnement de cette liste. Il y avait deux listes séparées et une troisième liste. À l'avenir, en 2030, par exemple, si une fusion devait avoir lieu, les choses seraient beaucoup plus simples que si vous démarrez avec deux listes complètement distinctes, complètement séparées. Donc, les modalités de cette troisième liste ont été établies par le protocole. Cette troisième liste est d'ailleurs contraignante et le sera en cas de fusion complète.

**M. RAFFIN.**- Les deux derniers chapitres ne sont pas très importants. Ils portent notamment sur la mise en œuvre et les signatures.

Quel est l'intérêt de ce type d'accord ? A mon avis, ce type d'accord, du point de vue des pilotes et des catégories de personnel, protège les activités dans les deux compagnies. Nous le voyons très clairement : c'est une tentation naturelle de la part du management d'aller du côté des coûts de main d'œuvre les moins chers. Bien sûr, lorsqu'on a un périmètre avec une certaine flexibilité, on ne peut pas sortir du périmètre, parce qu'il est interdit de le faire. Cela devient un avantage important pour tous les collaborateurs. Que ce soit les personnels au sol, les navigants, le personnel technique, on s'assure qu'il n'y a pas d'externalisation de la main d'œuvre.

**M. SCHMID.**- Éviter l'externalisation de la main d'œuvre et une espèce d'appel au moins disant qui amène un nivellement par le bas. Si nous voulons obtenir des accords, il nous faut nous assurer que nous travaillons ensemble. Du point de vue des compagnies, il y a également des points positifs dans ces accords.

Tout d'abord, non seulement, cela donne une garantie de paix sociale, puisque les pilotes travaillent ensemble et trouvent des territoires communs, des intérêts communs mais c'est également un outil de négociation avec d'autres partenaires, comme par exemple la joint-venture transatlantique. Lorsque les pilotes français et néerlandais mettent en place un accord, ce type d'accord s'applique également dans les co-entreprises, les joint-ventures, notamment Delta, Alitalia, qui du coup ont un accès à une part de l'activité transatlantique, qui est équitable.

**M. RAFFIN.**- Il y a un autre dernier point, qui n'est pas sur cette diapositive, c'est que cette démarche a été très intéressante dans la manière où nous avons fait avancer les questions syndicales. Nous avons beaucoup appris en traitant au niveau mensuel avec nos homologues néerlandais, avec nos homologues américains. Nous avons énormément appris. Donc, c'était une démarche extrêmement intéressante. Je ne sais pas si nous ne devrions pas envoyer tous les managers dans ce type de programme. C'est une blague bien sûr mais cela pourrait effectivement améliorer l'efficacité. Nous avons beaucoup appris, c'est un fait et nous avons été extrêmement satisfaits de travailler ensemble.

Si vous avez des questions, vous pouvez poser vos questions en néerlandais à Willem et les questions françaises pour moi. L'anglais est le bienvenu, bien sûr !