Séminaire

"COMMENT MIEUX TRAVAILLER ENSEMBLE ?"

Lundi 5 mai 2014

Débat avec M. Monin et Mme Melkonian

M. CADOREL.- Pour la petite histoire, en 2006, quand **M. Monin** est venu présenter l'étude à l'époque dans un séminaire OMNES, c'est malheureusement le seul séminaire OMNES dont nous n'avons gardé aucun élément, parce que le prestataire–à l'époque, on n'avait pas de sténotypiste, c'était sur magnétophone–, a perdu les cassettes d'enregistrement. J'étais très triste, parce qu'on n'a pas pu communiquer sur le séminaire. C'est vrai que j'ai été doublement content que Mme Melkonian et Mr Monin acceptent de revenir, en plus en ayant eu le prix Syntec, il y a deux ans. C'est ce que j'ai glissé en aparté au président **de Juniac**, que je trouvais intéressant que dix ans après le rapprochement, ils reprennent un peu cette étude pour voir quelles évolutions ou quelles autres questions ils seraient supposés poser. Des questions ?

QUESTION.- Je voudrais savoir si vous envisagez de refaire cette enquête à l'occasion de l'anniversaire des 10 ans de la fusion ? J'espère d'ailleurs qu'ils seront fêtés dignement. Parce que je serais assez curieuse de savoir combien de salariés disent "*je travaille chez Air France-KLM*". Je travaille à Air France et je n'entends pas beaucoup de salariés dire "je suis chez Air France-KLM", mais beaucoup disent "je suis chez Air France".

Je ne vais pas refaire l'histoire de la fusion parce que vous l'avez très bien faite mais je vais la refaire quand même un petit peu. Avec le recul, je me rends compte que cela a été bien mené, rondement mené à l'époque mais c'était quand même une époque un peu faste pour le transport aérien. Puis, il y a eu la crise avec tout ce que cela a supposé de remise en cause des conditions de travail et de rémunération dont je parlerai un peu plus pour Air France mais je pense que KLM a eu la même copie. Dans les périodes de crise, on a tendance à se replier un peu sur soi-même. On le voit bien et pas seulement dans le transport aérien. Donc, les gens sont vraiment dans leur quotidien, qui est un quotidien pas facile et au lieu de voir l'autre comme un allié et de se dire "*encore une chance qu'il soit là*", on le voit plus comme quelqu'un qui nous dérange.

L'entreprise a un peu contribué à cela en jouant beaucoup sur les benchmarks. On a assisté à un certain nombre de réunions où nous Air France, on nous disait qu'à KLM, ils étaient 100 fois mieux, qu'ils travaillaient mieux, qu'ils étaient payés moins cher, etc. Au lieu de jouer sur la complémentarité, en fin de compte, on jouait sur l'opposition. Pour créer une culture commune, surtout de la part de deux compagnies qui sont deux vieilles dames, puisqu'Air France a fêté ses 80 ans et que KLM va fêter ses 100 ans dans 5 ans… Donc, c'est une culture très forte. Ce n'est pas évident de jouer sur la complémentarité quand tout nous oppose en permanence dans le benchmark, sachant que les situations financières ne sont pas les mêmes. Au début, c'était KLM. Aujourd'hui, c'est Air France.

Je voudrais savoir si vous souhaitez refaire une étude aujourd'hui pour voir, 10 ans après, ce que cela donne et si la culture Air France-KLM est bien ancrée maintenant dans les esprits.

M. MONIN.- La réponse est oui. Nous en avons parlé. C'est l'occasion de la présentation de reprendre maille avec une nouvelle équipe de dirigeants. Nous en avons rencontré certains. J'ai rencontré M. **Gagey** à l'époque. Nous souhaitons le faire avec les mêmes interrogations "*est-ce que l'identification à Air France-KLM s'est construite ?*" Nous faisons l'hypothèse qu'il y a des identifications duales. Comme on peut dire "je suis à la fois un professeur, un père de famille et un joueur d'échecs", je peux parfois dire "je suis un professeur de management stratégique" et parfois dire "je suis professeur dans une grande école de management". Ce n'est pas pareil.

Je pense que les salariés aujourd'hui, pour certains d'entre eux, mobiliseraient des identités duales. Dans certains contextes, ils diraient "je travaille chez Air France" et dans d'autres contextes, diraient "je travaille chez Air France-KLM". Le choix de l'identité qu'ils mobiliseraient dépendrait de l'importance des enjeux et de l'endroit où ils sont. Oui, on a envie. On va essayer de le construire surtout sur l'aspect "identification".

Mme MELKONIAN.- L'identification est liée à la justice, parce que si je suis identifiée avec mon organisation, je vais accepter de coopérer pour des raisons qui sont différentes. Nous avons une étude en cours sur un autre cas de fusion. Quand on demande un effort aux gens qui sont fortement identifiés, ils vont le faire. Ils vont utiliser une heuristique qui va plutôt être basée sur la procédure,

la manière dont ils sont traités, comment cela se passe pour les autres. Tandis que ceux qui ne sont pas identifiés vont répondre : "*je vais coopérer uniquement si le résultat m'est favorable*".

Ce qui est très important, c'est que c'est lié. Peut-être que quelque part en faisant vivre des rivalités… Comme dans les familles entre frères et sœurs. Il suffit de faire cela, il n'y a plus de logique familiale. Il n'y a qu'à voir les modèles de la camorra pour comprendre comment ils font la coopération jusqu'à la mort. Il y a des travaux là-dessus qui montrent comment ils jouent la coopération jusqu'au-boutiste des membres. C'est très clairement en essayant de faire vivre cette espèce d'identification supérieure pour que les gens acceptent, quelque part, de ne pas avoir la gratification immédiate mais de le faire pour un éventuel futur très incertain.

M. MONIN.- Sur la deuxième partie de votre commentaire, je vais être très rapide. La première cause du succès de la fusion Air France-KLM, les premières années, c'est la chance. Enfin, plus précisément, ce n'est pas la chance, c'est la conjoncture qui est florissante. Je me souviens des premiers entretiens que j'ai eus avec le président **Spinetta** et des membres du SMC. J'avais exactement les mêmes avec les dirigeants de Renault-Nissan.

La caractéristique du rapprochement entre Air France et KLM, c'est qu'il se fait en 2004, avec une équipe dirigeante qui était composée de 14 personnes chez Air France. Il y en a une dizaine qui étaient là depuis 5-6 ans. C'était un peu une garde rapprochée. C'était un groupe qui avait confiance et parce qu'ils avaient pendant trois, quatre, cinq, six ans, vécu ensemble des moments difficiles, des crashs d'avions, et qu'ils sortaient la tête de l'eau de la crise 2001, ils se sont dit : "*D'accord. On se connaît suffisamment comme équipe dirigeante, il y a une cohésion suffisante, on a pris des coups de tous les côtés mais on peut faire cela*".

Quant Louis Schweitzer, en 1995, est allé chercher quelqu'un pour sauver Renault, il est allé voir Carlos Ghosn, qui était n° 2 de Michelin, qui ne pouvait pas être n°1, parce que c'est une entreprise familiale. Il a dit à plusieurs reprises : "j'ai pris la décision de foncer avec Nissan en 1998, puis avec Samsung, la branche automobile de Samsung Electronics, Samsung Motors en 1999, en Corée, parce que j'avais une équipe qui était avec moi depuis quelques années, qui avait une cohésion, une histoire commune suffisante depuis plusieurs années et une conjoncture". En 1997, cela montait. Il y avait une bulle internet. "*Conjoncture économique, croissance des revenus : c'était le moment. J'avais une équipe de top management en confiance, qui se faisait confiance qui avait envie de «se marrer» dans un grand projet*". Renault-Nissan s'est fait pendant les trois premières années, dans une période de croissance : 1990-2001. C'était une bulle.

Air France-KLM s'est faite dans une période de très forte croissance du cycle aérien. Quand je dis que c'est la chance, en fait, non. C'est une équipe dirigeante qui se connaît depuis suffisamment longtemps, qui s'apprécie, qui connaît ses forces et ses faiblesses, qui a fait face à des difficultés, qui les a encaissées et qui, en période de croissance, se dit "c'est le moment de le faire", avant même toutes les options et choix stratégiques qui ont été réalisés.

QUESTION.- Avez-vous comparé avec d'éventuelles études sur des fusions, qui auraient été faites aux Etats-Unis, dans le monde aéronautique et le monde des transporteurs aériens, de fusions qui se sont faites beaucoup plus rapidement ? Est-ce qu'il y a eu des études publiées ? Comment analysez-vous les différences ?

M. MONIN.- Il y a une flopée de travaux publiés sur les fusions-acquisitions dans le transport aérien. Il y en a beaucoup qui sont anecdotiques, au sens d'une histoire racontée par un petit nombre de protagonistes qui racontent l'histoire de leur point de vue, mais il n'y a pas d'analyses systématiques, qui prennent sur quelques années, des indicateurs suivis, etc.

Dans le cas des fusions, il faut voir que les fusions américaines sont des fusions domestiques, comme Air France/Air Inter, pas tout à fait car Air France est plus internationale. Ce sont des groupes assez locaux, qui fusionnent pour ne pas être complètement liquidés, parce qu'il y a le chapitre 11 sur les banqueroutes et les faillites. Ce sont d'autres logiques.

La caractéristique du montage, c'est que c'est vraiment… Quand nous avons fait les premiers entretiens en juin et juillet 2004, nous avons rencontré des personnes au niveau top management,

qui nous ont dit "*c'est une connerie d'avoir deux hubs*". L'histoire du double hub qui a été rappelée ce matin, dans nos entretiens retranscrits, ce n'était pas évident. Ce n'était pas naturel.

Les consultants dans l'industrie aérienne à l'époque disaient que c'était une grosse "bêtise", pour un certain nombre d'entre eux. Il n'y a pas vraiment d'étude et le cas que l'on traite est assez spécifique et précurseur. C'est pour cela que le cas de Renault-Nissan, même si ce n'est pas le même business puisque c'est l'automobile, mais c'est une industrie où il y a beaucoup de main d'œuvre, cela fonctionne aussi.

QUESTION.- Pour réagir à "c'est une bêtise de faire deux hubs", si on devait inventer une compagnie aérienne, certainement qu'il ne faudrait pas faire deux hubs. Mais quand on hérite de deux hubs performants, il faut en profiter et nous en profitons. C'est aussi simple que cela.

M. MONIN.- À l'époque, cela ne l'était pas.

QUESTION.- Il n'aurait pas fallu qu'Air France fasse un deuxième hub. Je me souviens d'une époque où des syndicalistes disaient "il ne faut pas faire un hub". Ils étaient même contre le hub de Roissy. Ils ont appris avec le temps à l'apprécier. Ils étaient contre le fait d'avoir un hub, parce que cela faisait moins d'activité sur les villes de province. Il y avait des vols long-courriers au départ de la province, autrefois. Donc, faire un hub, c'était retirer de l'activité long-courrier des villes de province.

Cela a été très pertinent d'avoir deux hubs. Je saurai le prouver, le démontrer et l'argumenter. Cela met en résonance les deux réseaux. D'ailleurs, une des très bonnes surprises de cette fusion, qui n'avait pas été anticipée à ce point par nos dirigeants, qu'ils soient du côté de KLM ou d'Air France, c'est à quel point la mise en résonnance des deux hubs a apporté d'un point de vue commercial. L'accroissement de trafic généré a été bien supérieur aux estimations faites par nos dirigeants. Cela a été la toute première bonne surprise de cette fusion.

Je voulais vous donner une indication qui peut sans doute expliquer le fait que les gens d'Air France et de KLM, même pour ceux qui travaillent en grande coordination comme les gens du cargo, ne se revendiquent pas d'Air France-KLM. C'est probablement peut-être simplement une affaire d'ordre juridique ou légal. Ils sont soit salariés d'Air France, soit salariés de KLM. Il n'y a pas encore de salariés Air France-KLM ou très peu.

Pour l'affaire d'UTA et d'Air Inter, en 1992, les gens d'UTA ont eu une feuille de paye Air France et en 1997, les gens d'Air Inter ont eu une feuille de paye Air France. Si on demande aux gens de la filiale Servair d'Air France où ils travaillent, ils disent "*je travaille à la Servair*". Ils ne disent pas qu'ils travaillent à Air France, ni même à Air France-KLM.

Pour ce qui est des comparaisons, je voudrais réagir à ce qu'a pu dire Marie. On voit les difficultés de rassembler deux entreprises où la comparaison va être inévitable à un moment donné. J'ai vécu cela au sein du conseil d'administration Air France-KLM. Au départ, on a essayé d'éviter les comparaisons, parce qu'il fallait construire une sorte de famille et sans doute que les managers redoutaient le fait que les comparaisons génèrent des tensions, des exacerbations ; ce qui s'est produit quand on a commencé à le faire.

A titre personnel, je suis très favorable au benchmark. Je pense que nous n'avons pas intérêt, en tant que syndicalistes, à ne pas savoir ce que sont les réalités. Il faut qu'on nous les montre et le benchmark est un bon moyen de voir des choses, qui ne sont pas facilement accessibles aux syndicalistes, parce que quand on cherche à faire les benchmarks d'un point de vue syndical, il est extrêmement difficile d'obtenir les données. Même les compagnies aériennes entre elles ont beaucoup de mal à se fournir les données en question.

Quand on m'a montré le benchmark Air France-KLM, je n'ai pas réagi comme Marie, pour une bonne raison, c'est que le résultat pour la population dont je fais partie n'était pas le même que celui de la comparaison des PNC d'Air France et de KLM. J'avais l'impression qu'on montrait une photo. Peut-être qu'elle n'était pas juste au pour-cent près mais c'était une photo. Elle m'a beaucoup aidé à fonder mon attitude syndicale, d'une part et en tant que membre du conseil d'administration, d'autre part.

Les benchmarks, au-delà de la comparaison Air France-KLM, avec les autres compagnies sont aussi très intéressants.

QUESTION.- Merci de votre présentation. Il manque un élément, car il n'a pas été fait de différenciation entre les personnes d'Air France et de KLM dans les résultats. Peut-on dire qu'il y a des approches différentes ? Y a-t-il une adhésion différente ? Qu'est-ce qu'il aurait fallu faire ou qu'est-ce qui, si on ne l'avait pas fait, aurait peut-être été mieux ?

M. MONIN.- Nous avons fait de nombreuses comparaisons statistiques et de nombreux modèles dans lesquels on sépare la population d'Air France et celle de KLM et on voit s'il y a des différences significatives. Les articles en parlent ; les thèses en parlent. Je vais prendre deux exemples.

Le premier sur les différences culturelles. C'est très dur à mesurer. Notre collègue qui pilote la partie hollandaise, Niels Noorderhaven, a la particularité d'avoir été doctorant et le disciple de Geert Hofstede, qui a travaillé sur la différence culturelle. On a choisi de les mesurer d'une façon innovante. On demandait aux salariés d'Air France ou de KLM de s'exprimer sur 17 questions.

"Chez Air France, les initiatives sont encouragées : 1 à 5". "Chez KLM, les initiatives sont encouragées : 1 à 5". On indiquait "*même si vous ne connaissez pas bien Air France (ou KLM), faites selon ce que vous croyez*". On n'a pas travaillé sur la valeur absolue. Nous avons cherché à voir si les Hollandais et les Français convergeaient, avaient la même vision sur les différences culturelles. Parce que s'il y a une différence culturelle mais que chacun des partenaires en est conscient, le problème est réglé. Si les Français pensent que les Hollandais sont plus *customer oriented* et si les Hollandais pensent qu'ils sont eux-mêmes plus *customer oriented*, il y a un accord sur le diagnostic d'une différence culturelle.

Nous nous sommes intéressés à l'existence ou non d'un accord entre les deux compagnies sur l'existence de différences culturelles sur quatre familles de critères, quatre « paquets ». On observe que sur les quatre paquets de différences culturelles, il y en a trois sur lesquels les gens de KLM et d'Air France ne sont pas d'accord. Typiquement, les collaborateurs d'Air France et de KLM pensent tous qu'ils prennent plus d'initiatives que dans l'autre compagnie.

Donc, nous avons travaillé sur l'existence de différences culturelles. Nous n'avons pas publié à ce jour sur les différences culturelles, parce que c'est difficile. Nous avons fait des rapports auprès des groupes métier qui nous suivaient. Nous avons envoyé des statistiques. Nous n'avons pas publié en termes scientifiques, parce qu'il n'y a pas de choses vraiment spectaculaires, innovantes.

Les exposés de ce matin qui dressent de façon un peu schématique, les différences culturelles (individualisme/collectivisme, implicite/explicite), tout cela, nous l'avons vu. Nous l'avons retranscrit ; nous partageons.

Dans le cas de l'article sur la justice/exemplarité, comme Tessa l'a indiqué, au début pour KLM, l'exemplarité, c'était vraiment décisif. C'était plus important que le sentiment de justice. Chez Air France, c'est moins le cas. À la période 4, au bout de deux ans, il n'y a plus aucune différence significative dans les perceptions des salariés d'Air France ou de KLM sur les différentes facettes justice distributive, justice procédurale et exemplarité. À partir de la deuxième année, période 4 de collecte de données, aucune différence. Il y en avait au début. Nous les avons interprétées par l'incertitude ou la peur plus grande du côté de KLM. Dans certains cas, il y a des similitudes ou des convergences, dans d'autres, il y a des différences.

Nous avons aussi conduit des analyses profession par profession, par métier (cargo, *ground*, hub, *sales*, *cabin crews*, pilotes). Les différences entre les métiers au sein d'une compagnie sont en moyenne très supérieures aux différences entre les deux compagnies. Dans tout le travail de ce séminaire sur comment mieux coopérer entre Air France et KLM, quand on observe les différences, dans ce que nous avons mesuré, il y a plus de différence dans chaque compagnie qu'entre les compagnies.

Mme MELKONIAN.- Un point parce qu'on revient sur la question d'identification et des logiques d'action qui vont découler de cela. Quand ma logique d'identification est métier/profession en premier, même si le groupe ou la compagnie m'avance des arguments du type "*c'est pour la compagnie*", cela va être plus difficile pour moi d'agir au nom de cela, quand mon identification

première est mobilisée autour du métier. C'est d'ailleurs cela qui est intéressant dans la dialectique syndicale, de mon point de vue.

Si un groupe ne fait pas suffisamment vivre l'identité groupe, quand il amène un objectif global pour le groupe, pour la survie du groupe, il va avoir du mal à mobiliser les individus, qui sont dans des logiques d'identification plus petits groupes. C'est cela qui est très compliqué dans ces processus de fusion. Soit tout casser, c'est-à-dire à vouloir vraiment casser l'ensemble et ce n'est pas ce qui a été choisi mais pouvoir maintenir ces processus d'identification multiple.

Je fais l'hypothèse que dans certains cas, ce qui permet ces passages difficiles, cela va être la personnalité d'un dirigeant, à un certain moment, qui va pouvoir incarner, ou pas d'ailleurs, les identités multiples qu'il contient. Le problème, c'est qu'on ne les a pas toujours. Comme vous disiez tout à l'heure, le problème que l'on a aujourd'hui pour s'adapter à notre environnement si turbulent, c'est que l'on a un historique. Dans tous les modèles qu'on nous propose, on nous dit : "*regardez Google, regardez ceci ou cela*". D'accord, mais c'est 15 ans d'histoire au maximum. Là, on est en train de parler d'un siècle. C'est bien la difficulté.

J'ai une forme d'inquiétude de chercheur, tant que ce n'est pas l'intelligence collective qui va pouvoir émerger pour trouver une solution. C'est là que l'utilisation benchmark -*on pourrait en discuter toute la soirée*– peut aussi limiter la créativité, parce qu'on impose les solutions de l'autre, qui sont valables dans son écosystème, qui ne sont pas valables pour moi, de par mon historique, mon passé, mes enjeux. C'est toujours intéressant de discuter du benchmark parce que c'est intéressant mais en même temps, cela limite la créativité. Du coup, comme personne ne sait exactement ce qu'il faut faire pour survivre… Il me semble, je n'ai pas été convaincue.

M. MONIN.- Sur les benchmarks, de la période 3 à la période 6, deuxième année, troisième année, quatrième année, nous avons spécifiquement travaillé tout ce qui est technologie de l'information, systèmes d'information, IT. *It was a bowl of contentions*. Les synergies n'arrivaient pas. L'intégration de systèmes ne se faisait pas. Nous avons passé énormément de temps. J'ai fait une centaine d'entretiens uniquement avec des gens d'IT, à Valbonne plusieurs fois, Orly, Roissy, pour voir les difficultés, pour voir les benchmarks, pour voir ce qui se faisait. C'est ultra compliqué. Nous avons fait cet effort de comprendre les métiers, les systèmes. C'est extrêmement complexe.

L'histoire des organisations façonne les réflexes. Chez Air France, l'ADN du système de technologie d'information, c'est de tout faire soi-même. Chez KLM, c'est d'acheter sur étagère. Ce sont des différences de conception, qui ne sont pas des différences culturelles ou nationales, qui sont des différences de culture d'entreprise, de pratiques d'entreprise. Ces différences de pratiques d'entreprise, c'est l'ADN. Il est difficile de le faire muter et de le changer.

QUESTION.- Que proposez-vous comme correction ?

M. MONIN.- Dans notre rôle de chercheurs, nous nous mettons en retrait et nous observons comme les entomologistes qui dissèquent les papillons. Je pense que l'un des éléments-clés pour que le rapprochement et les prochaines étapes d'intégration d'Air France-KLM se passent bien, c'est que cette dialectique entre efficience économique (synergies à la fois 'négatives' d'économies de coûts et 'positives' de recettes supplémentaires) et ce que le corps social ou les corps sociaux, dans différentes unités, différents pays ou différentes fonctions, peuvent supporter, c'est l'élément-clé.

Chez Renault et Nissan, quand Carlos Ghosn a piloté la fusion, il a d'abord créé une filiale commune Renault-Nissan Purchasing Organisation. Les achats en commun, ce que vous avez très vite mis en place avec le kérosène, les avions, etc., c'est assez facile. Les avions, c'est compliqué, parce que ce sont vos avions. Donc, c'est symboliquement compliqué mais c'est techniquement assez simple.

La deuxième chose qu'il a faite chez Renault-Nissan, c'est qu'il a mis en commun les systèmes d'information IT. Dans l'automobile, c'est beaucoup plus simple mais il a quand même fallu 5 ans pour que Nissan accepte d'abandonner son système propre de conception de voiture et mute sur CATIA (Dassault Systèmes), qui permet de dessiner des voitures. Il a fallu 5 ans.

La question était très simple : quel système de conception et de dessin de voitures choisit-on ? Il a fallu 5 ans pour que le corps Nissan accepte. Il le voulait plus vite mais ce n'était pas possible.

Je crois que les organisations ont un temps propre. Je ne pense pas qu'on puisse accélérer, comprimer le temps. Sinon, il y a des chocs trop violents. Il est important de voir ce qui peut être fait à chaque moment.

M. CADOREL.- Merci beaucoup, Monsieur Monin. Merci, Madame Melkonian.

(Applaudissements)