



Comment mieux travailler ensemble ?

10^{ème} Séminaire OMNES AF KL, 5 et 6 mai 2014 à Roissy-CDG

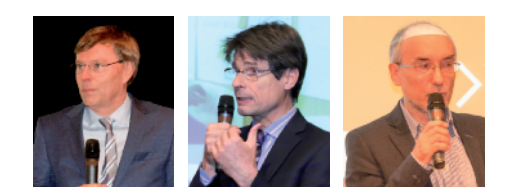
Edito

Quel autre thème plus pertinent pouvions nous aborder au cours de ce 10^{ème} séminaire OMNES AF KL que « Comment mieux travailler ensemble ? » à l'occasion du 10^{ème} anniversaire du rapprochement franco-néerlandais.

Lors de la première journée, **Camiel Eurlings**, Président Directeur Général de KLM et ancien ministre des transports néerlandais, aborde les succès, les défis et les attentes de KLM permettant de mieux travailler avec AF, avant d'aborder les enjeux européens du groupe AF KL. **Wim Kooijman**, Directeur Général adjoint du développement du management d'AF KL, revient sur l'historique des principaux stades du rapprochement des deux groupes, avant de détailler l'état d'avancement de la nouvelle organisation et les futures étapes prévues à moyen terme. **Frédéric Gagey**, Président Directeur Général d'Air France évoque son expérience personnelle en suggérant les meilleures pistes pour que tous les salariés fonctionnent d'une manière optimale, indépendamment des postures et des différences bi-culturelles réciproques. **Alexandre de Juniac**, Président Directeur Général d'AF KL délivre sa vision stratégique des trois métiers du groupe et répond aux nombreuses interrogations de l'assemblée. Puis **Philippe Raffin**, Pilote d'AF et Vice-Président d'IFALPA et **Willem Schmid**, Pilote de KLM et Membre de VNV reviennent sur ce travail mené en commun, sur dix ans, qui leur a permis d'améliorer et de pérenniser l'accord syndical VNV/SNPL. Enfin deux enseignants de l'EMLYON, **Philippe Monin**, Professeur de Management Stratégique et Directeur de la Recherche aux côtés de **Tessa Melkonian**, Professeur associé en Management et Comportement Organisationnel, nous restituent l'analyse et les résultats de l'étude sur l'importance de la perception du sentiment de justice chez les salariés d'AF KL lors du rapprochement.

La seconde journée permet à **Jan Willem Smeulers**, Vice-Président KLM chez Delta à Atlanta d'analyser l'origine du succès de la Joint Venture entre Northwest et KLM. **Dominique Patry**, Ancien Directeur des

Affaires Internationales et des Alliances, nous explique sa vision de l'importance des alliances commerciales pour le groupe, en y incluant Skyteam. **Eric Parent**, Consultant du Cabinet Awareness incite les participants à la curiosité, en présentant certains des nouveaux outils de l'Intelligence Collective permettant de solutionner les problèmes complexes. Avec humour **François Dupuy**, Sociologue et Professeur Chercheur à l'INSEAD délivre sa vision de la vie quotidienne des entreprises du 21^{ème} siècle, offrant ainsi des pistes de réflexion à un meilleur fonctionnement collectif. Puis **Rob Swankhuizen**, Délégué syndical NVLT chez KLM et **Pierre Allonge**, Délégué syndical UNSA aérien AF nous éclairent sur l'historique et l'intérêt du partage d'expertise que leurs collectivités de mécaniciens au sol mettent en pratique régulièrement. Enfin **François Cabrera**, Secrétaire général du Comité de Groupe Européen AF KL et **Fenna den Hartog**, Membre du Works Council de KLM lèvent le voile sur le mode opératoire de leurs organismes respectifs, avant que ne s'engagent des échanges sur l'art d'être plus efficace, pour mieux défendre les salariés du groupe AF KL au sein des institutions représentatives et des syndicats. Le conseil d'administration d'OMNES et son Président adressent leurs remerciements à l'ensemble de ces experts qui ont aidé à percevoir une meilleure photographie du groupe AF KL à l'issue de cette période de 10 ans. Nous espérons qu'au regard de ce bilan et des différents échanges, on pourra mieux approfondir et renforcer nos liens et nos méthodes, afin d'élaborer des perspectives optimistes pour l'avenir de tous les salariés.



Bonne lecture et rendez-vous sur le Net...
 Co-animateurs
Bob VAN DER WAL
Philippe CADOREL
Christian MAGNE

3 analyses croisées de syndicalistes

« 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. » **P. R.**

« Etablir 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. » **W. S.**



Willem SCHMID
Pilote KLM
Membre de VNV

Philippe RAFFIN
Pilote AF
Vice-Président d'IFALPA



Pierre ALLONGE
Mécanicien AF,
Délégué UNSA Aérien

Rob SWANKHUIZEN
Mécanicien KLM, Délégué NVLT

« Si nous parlons de maintien des emplois, de préservation de l'emploi, si nous travaillons ensemble et que nous nous soutenons des deux côtés des organisations syndicales, le travail restera à l'intérieur de la famille Air France-KLM. J'espère que toutes les organisations syndicales seront en accord avec cela. » **R. S.**

« Nous faisons un métier un peu particulier, un peu comme les pilotes ou les PNC : nous avons besoin d'une licence pour travailler sur avion, pour remettre les avions en APRS (approbation pour la remise en service). C'est cette spécificité qui nous a permis de rencontrer nos collègues et d'échanger sur ce que l'on pourrait apporter, chacun de notre côté, pour améliorer la chose. Nos dirigeants se rencontrent régulièrement et n'hésitent pas à faire des choses pour améliorer l'entreprise. Nous, de notre côté, nous devons agir pour améliorer la vie de nos collègues en entreprise. » **P. A.**

« 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. » **F. C.**

« 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. » **F. D. H.**



François CABRERA
Secrétaire général du comité de groupe européen AF KL

Fenna DEN HARTOG
Membre du Works Council de KLM



OMNES est une association créée en 1995, dont l'objet est d'organiser pour les militants des syndicats d'Air France des séminaires sur un thème d'actualité. Depuis 2005, les syndicats de KLM participent à ces échanges. OMNES organise ainsi deux séminaires par an, et depuis 2008, deux conférences ouvertes à tous les salariés. Une brochure est publiée, incitant à retrouver les résumés comme l'intégralité des actes de ces forums sur le site www.omnes-airfrance.com. Les syndicats d'Air France adhérents : CFDT, CFE-CGC, FO, SNMSAC-UNSA, SNGAF, SNPNC, SNPL F ALPA, UNAC, UNSA-SMAF. Les syndicats de KLM : CNV, FNV, NVLT, de UNIE, VHKP, VNC, VNV.

contact : omnesairfrance@gmail.com

www.omnes-airfrance.com

« On vient de ce type d'organisation segmentée et séquentielle, qui est protecteur face aux clients. Et il est protecteur en plus face aux autres, face aux collègues et néanmoins amis. Parce que dans ce type d'organisation segmentée, on n'a pas à faire la chose la plus dure dans toute organisation humaine, la chose la plus exigeante, la chose la plus pénible : on n'a pas à coopérer avec les autres. »

« La question qui se pose, c'est : quelle est la variable d'ajustement, comme disent les gens polis, qui a permis de répondre à cette apparente contradiction de faire plus avec moins ? C'est l'organisation du travail. Donc, on a agi sur l'organisation du travail pour essayer de répondre à ces nouvelles données de la concurrence. On a tenté de passer de ce mode segmenté et séquentiel au mode de travail transversal, au mode de travail par projet. On a essayé d'introduire de la coopération dans les façons de travailler. »



François DUPUY
Sociologue et Professeur
Chercheur à l'INSEAD

« Savez-vous quel est le paradoxe dans lequel nous sommes arrivés ? C'est que nous avons multiplié ces systèmes coercitifs, comme je les appelle (les process, les indicateurs de performance, les systèmes de reporting), pour essayer d'établir du contrôle sur ce que faisaient les gens. Le résultat pratique a été de perdre tout contrôle sur ce qu'ils font. »

« En termes d'attitude et de comportement managérial, les deux styles et les deux systèmes de management issus de leur culture sont totalement différents. En France, la façon de faire est très hiérarchique. Le responsable définit les orientations et les autres en dessous, dans chacun des domaines, déclinent ces orientations. Dans le modèle néerlandais, c'est le modèle participatif qui est privilégié. »



Wim KOOIJMAN
Directeur Général adjoint
du développement du management d'AF KL

« La séniorité, l'expérience, les longues années durant lesquelles vous collaborez dans l'entreprise sont très valorisées en France. Dans le modèle néerlandais, nous pensons qu'avoir 5 ans d'ancienneté dans un métier, dans une fonction, est bien trop long. »

« Ce qui est vraiment préjudiciable pour le Groupe, c'est que jusqu'à aujourd'hui, alors que les choses changent, au cours des dernières années, KLM a affiché de meilleurs résultats qu'Air France. »

« Comment marche l'open space technology ? Premier point : mettre tout le système dans la salle. C'est quoi ? J'ai pris le symbole de la boule à facettes. Quand on est sur un problème complexe, beaucoup d'acteurs sont concernés et chacun a une petite parcelle de la solution. Personne n'a la solution globale. Pour avancer, il faut mettre toutes les parties prenantes dans la salle et les faire interagir ensemble pour trouver cette solution globale. »



Eric PARENT
Consultant du Cabinet AWARENESS

« Je pense que beaucoup d'organisations sont en limite de fonctionnement et je pense qu'une des raisons profondes, c'est que les règles, implicites ou explicites, qu'elles utilisent sont au bout et que pour aller au-delà, pour résoudre des problèmes profonds, il faudra agir différemment. Il faut se donner d'autres règles. »

« KLM, historiquement, a toujours été une entreprise qui a cherché à coopérer, à aller voir ailleurs comment les choses fonctionnaient, comment elle pouvait travailler en collaboration, parfois avec des échecs. Mais KLM a toujours cherché à explorer de nouvelles façons de faire. »

« Nous sommes devenus la première compagnie aérienne en termes de présence dans le monde sur les réseaux sociaux. Nous répondons à des questions de nos passagers sur Twitter, sur Facebook et vendons des billets grâce aux réseaux sociaux. »



Camiel EURLINGS
Président Directeur Général de KLM

« Je pense que l'avenir de notre Groupe est celui d'un Groupe efficace qui intègre beaucoup de synergies, avec un seul système de gestion de revenus, un seul système de vente au comptoir, une stratégie commune et alignée en termes de partenariats. Dans la proposition de valeur que nous offrons au client, il ne faut pas perdre de vue ces caractéristiques spécifiques. »

« Nous avons choisi un modèle hybride, c'est-à-dire que nous ne sommes pas des entreprises complètement indépendantes et complètement intégrées. Nos forces viendront de notre capacité à travailler ensemble. »

Quelques échos du SÉMINAIRE

« Le gros avantage d'avoir fait Transform avec l'adhésion que nous avons obtenue de la part de nos salariés et des organisations qui les représentent, c'est d'avoir convaincu l'ensemble des salariés que le changement était une nécessité et pas une menace. »

« La deuxième chose, qui est un motif non pas d'inquiétude mais de réflexion pour vous tous, pour moi, pour nous tous, les 100 000 salariés du Groupe, c'est que nous avons un besoin impératif d'aller plus vite et d'être plus agiles. Sinon, nous allons mourir tranquillement pétrifiés dans nos habitudes et nos certitudes. (...) Ce que nous apprennent nos deux types de concurrents, que ce soit les low cost ou les compagnies du Golfe ou les Asiatiques, c'est qu'ils sont capables d'aller très vite. Donc, de nous contourner... Si nous n'accélérons pas le rythme, si nous ne sommes pas plus rapides, plus agiles, plus flexibles, la suite va vraiment être plus compliquée... Ce n'est pas par plaisir. C'est aussi fatigant pour vous que pour moi de se pousser tout le temps, de changer. Mais je crois que c'est la condition nécessaire de notre réussite dont je ne doute pas, car nous avons démontré que nous en étions capables. »

« Il va falloir trouver quelque chose, avec vous, d'ailleurs -c'est de nous tous dont il s'agit mais avec vous, les organisations professionnelles, organisations syndicales-, pour regarder -on reviendra vers vous mais il faut l'avoir en tête- quel est le pacte social que nous concluons pour permettre à notre croissance long-courrier d'être plus élevée que 1 ou 2 %. Dans quel domaine faut-il être plus compétitif pour continuer à croître au moins au niveau du trafic mondial et, espérons, un peu plus vite ? »

« ...nous ne sommes pas assez centrés "client". Je peux vous le dire : tous les jours, je souffre chez Air France et chez KLM. »



Alexandre de JUNIAC
Président Directeur Général d'Air France - KLM

« Pour ceux qui s'en rappellent, au moment de la fusion Air France-KLM, on a découvert du côté français que les marges sur le nord atlantique de KLM étaient le double des marges sur le nord atlantique d'Air France. Tout cela sur la base d'un mécanisme simple qui était qu'en étant associé avec Northwest, il y avait la possibilité d'avoir les billets des deux compagnies vendus par les forces de vente américaines et européennes. Tout ceci permettait de remplir beaucoup mieux les avions de Northwest et de KLM. Cette première étape de consolidation très imaginative a été le fait de KLM. »

« Même si nous avons tous, tout le temps, une première réticence mentale face au changement, je crois que ce changement, surtout dans le cadre aussi créatif et enthousiasmant de la fusion Air France-KLM, ne doit pas nous faire peur. Il est impératif d'aller de l'avant. C'est de là que viendra la simplicité, la clarté dans ce que nous faisons, l'efficacité de nos processus et l'amélioration de notre image vis-à-vis de nos clients. C'est, in fine, de là que viendra le positionnement futur d'Air France-KLM sur l'échiquier très compliqué et très compétitif, du transport aérien mondial. »

« Je pense qu'il faut rester Français ou Hollandais, parce que cela fait partie de notre histoire, de nos richesses individuelles. Il est hors de question de perdre tout cela. Ce serait dommage. Pour autant, je ne vois absolument pas ce maintien de la différence comme un obstacle à aller plus loin. »



Frédéric GAGEY
Président Directeur Général d'Air France

« Confiance et émulation sont vraiment deux mots qui doivent nous guider. »

« En général, tous les travaux conduits et publiés s'intéressent aux perceptions des dirigeants, des cadres dirigeants, des actionnaires, jamais des salariés. Lorsque les travaux publiés s'en préoccupent, ils s'intéressent en général aux salariés d'une usine ou d'un entrepôt mais jamais à tous les salariés. Nous avons souhaité, d'emblée, chercher à comprendre pourquoi les salariés étaient volontaires pour coopérer ou non pour que le rapprochement réussisse. »

« Ce qui nous intéressait, c'était de nous demander quels sont les mécanismes psychologiques qu'il y a derrière la notion de coopération. Je pense que c'est d'autant plus important de se poser la question que le degré d'incertitude dans lequel nous vivons en tant que membres d'organisation, ne fait qu'exploser et s'accroître. On voit bien que quelque part, on cherche tous à essayer de faire sens, face à l'incertitude que l'on vit. On a un rapport plus ou moins sceptique par rapport à un certain nombre de préconisations stratégiques que l'on nous avance, peut-être parce qu'au fond de nous, on sait que plus personne n'a la réponse. En tout cas, un individu ne détient pas la réponse. La réponse va être collective dans la capacité des organisations à s'adapter à leur environnement ou non. On pense que la coopération était l'enjeu majeur. »

« 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. »

« La justice est importante. Je le dis, parce que parfois, quand on parle de justice et a fortiori, de justice sociale, on a l'impression que c'est un peu la cerise sur le gâteau. C'est ce qu'il faudrait ajouter pour que tout se passe bien. Au contraire, c'est le fondement de la coopération, parce que si elle n'y est pas, même si vous ajoutez un ensemble de réassurance sur les résultats, cela ne fonctionnera pas. »



Philippe MONIN
Professeur de Management Stratégique à EMLYON
Directeur de la Recherche



Tessa MELKONIAN
Professeur associé en Management et Comportement Organisationnel à EMLYON

« Le réseau nord-atlantique, pour Air France et Delta, est actuellement le plus rentable pour les deux entreprises. Sans ce réseau, Alitalia n'existerait plus. C'est ce réseau qui génère de l'argent pour Alitalia et cette dernière gagne pratiquement autant d'argent en termes de marge contributive que les trois autres. »

« Plus généralement, nous avons donné une image trop nationale vis-à-vis des nos partenaires, que ce soit Delta ou les compagnies chinoises par exemple. Et nous en avons payé le prix, car nos partenaires ont su, avec beaucoup d'habileté, jouer des divergences de vue que nous montrions ou qu'ils avaient devinées. »

« Il faut éviter de commettre deux erreurs que nous sommes toujours, les uns et les autres, tentés de commettre. La première, c'est de se focaliser sur les difficultés que peut rencontrer l'une ou l'autre des compagnies. La deuxième, c'est de craindre et là aussi c'est une crainte partagée- la rupture entre Air France et KLM alors que cette question n'a, à mon avis, plus aucun sens. Les deux compagnies sont désormais trop imbriquées, il n'est pas envisageable de revendre l'une ou l'autre d'entre elles et ce serait de toute façon suicidaire pour les deux. »

« Autre défi, à partir de là où nous sommes, aujourd'hui, où devons-nous aller demain dans le contexte de notre joint-venture ? En sachant que nous devons toujours travailler cette marge contributive et que nous visons les 15 % pour très prochainement. Je pense que d'ici quelques années, nous serons à 20 % de marge contributive. Ce sont des chiffres que d'autres compagnies aériennes ne sont jamais parvenues à atteindre, même les low cost. »



Jan Willem SMEULERS
Vice Président KLM chez Delta à Atlanta



Dominique PATRY
Ancien Directeur des Affaires Internationales et des Alliances

Découvrez les résumés et l'intégralité des exposés et débats du séminaire sur www.omnes-airfrance.com