



# « Trust Together »...

## Une confiance restaurée ?

Voilà une semaine que JM Janaillac a présenté devant le CCE d'Air France le tant attendu projet industriel et social « Trust Together ».

Avant de rentrer dans le vif du sujet, rappelons-nous d'où nous partons et quels sont les espoirs mis en JM Janaillac par l'ensemble du personnel et notamment celles et ceux affectés à des emplois opérationnels.

Après les années Juniac/Gagey, après avoir subi leurs méthodes, autant que la nature de leurs projets successifs, l'entreprise s'était totalement sclérosée. Trop de mépris, trop de finance, trop de défiance dans le collectif de travail, trop de recours à l'externalisation, trop d'ultimatum, trop de stigmatisations, trop de mensonges, trop de managements par la peur...

Ainsi, malgré des résultats et un niveau de rentabilité considérablement améliorés, chacun ressentait en sa profonde intimité l'illégitimité criante du démantèlement d'Air France, du sacrifice de notre contrat social, de la remise en cause de notre fierté à travailler dans et pour cette entreprise.

Aujourd'hui, les pilotes sont fatigués. Et fatigue ne rime pas avec Sécurité...

Après des mois, voire des années de lutte et de conflits, il était donc normal que l'ensemble des salariés et plus particulièrement les pilotes (après deux conflits majeurs en presque deux ans) aspirent à retrouver de la sérénité dans leur quotidien et de la confiance dans leur avenir.

Dès son arrivée à la tête d'AFKLM, JM Janaillac nous a demandé du temps pour comprendre et appréhender la situation. Nous lui avons donc octroyé ce temps-là...

Parce que le projet « Trust Together » n'est pas un simple nouveau plan à cinq ans... Parce qu'il est

attendu comme celui d'un renouveau, d'un nouveau départ...

Les annonces faites le 3 novembre méritent donc une large diffusion afin que chacun puisse juger si les attentes très fortes de l'ensemble du personnel de se voir proposer un projet stimulant, dynamique, offensif, fondé sur la plus-value du savoir-faire du collectif de travail, flattant notre fierté de proposer un service prisé par de très nombreux passagers.

Aussi, fort des très nombreux retours après diffusion à nos adhérents et sympathisants, autant par leur nombre que par leur qualité, ALTER a fait le choix de mettre à disposition de tous les pilotes le document ayant servi de support à la présentation de JM Janaillac lors du CCE du 3 novembre dernier. En effet, le document de synthèse mis en ligne via iPn ne nous est pas apparu suffisamment complet. Le moment peut-être historique que représente le tournant que nous attendons tous mérite que chacun s'accapare le plus finement possible les axes identifiés par la nouvelle direction générale d'AFKLM. La transparence est de mise. Voilà pourquoi vous trouverez (place oblige) une sélection qui se veut objective d'extraits de ce document de 17 pages dans ce BSPN. Sans aucun commentaire. C'est à chacun de se faire son idée. ALTER vous invite à prendre connaissance du document entier via notre site : [www.syndicatalter.fr](http://www.syndicatalter.fr)

Aussi, ALTER sera très attentif à vos constats, questions ou demandes d'éclaircissement éventuelles à nous adresser à [syndicatalter@gmail.com](mailto:syndicatalter@gmail.com)

**Comme vous y invite JM Janaillac,  
« à vous la parole ». Merci !**

**N° 1266 - 10 Novembre 2016**

# Extraits de la présentation de « Trust Together » par JM Janailac

CCE Air France du 3 Novembre 2016

Le statu quo n'est pas une option : nous devons accélérer notre transformation et être capables de nous adapter en permanence face à la concurrence et à des tendances de marché très rapides.

Je veux tenir un langage de vérité : il n'y a pas un changement à faire une fois pour toute, puis nous serions tranquilles pour les années à venir. Ce temps-là est fini : dans l'aérien comme partout ailleurs, l'adaptation doit être permanente. Adaptation ne veut pas nécessairement dire régression, cela veut dire travailler autrement, avec de nouvelles technologies, répondre à des attentes nouvelles des clients, à une concurrence qu'il ne faut pas seulement suivre mais devancer. Ça veut dire saisir de nouvelles opportunités.

J'insiste sur ce point parce que j'ai compris qu'autour du plan Transform, il avait pu y avoir cette ambiguïté, l'idée qu'après Transform on aurait plus besoin de continuer à s'adapter. Ce n'est pas vrai, et nous le savons tous !

Nos marchés sont en croissance, mais nos concurrents sont plus agressifs que nous.

Dans ce contexte, les grands compagnies Européennes et Nord-Américaines s'appuient sur 4 facteurs clés de succès :

- L'attractivité de leurs hubs, devenus essentiels à la densification des flux LC
- La force commerciale sur leur marché cœur (Europe ou US) et la puissance de leurs alliances
- L'excellence dans la satisfaction client et la génération de revenus additionnels pour maximiser le RSKO et assurer la fidélisation de leurs clients
- La compétitivité renforcée s'appuyant sur leur robustesse opérationnelle (...) et/ou le développement d'une filiale low-cost

Air France a fait de nombreux progrès ces dernières années pour renforcer sa position (...), mais ces avancées ne sont pas suffisantes, Air France continue de perdre des parts de marché.

Face à ces constats, pas de défaitisme : nous pouvons et nous devons repartir à l'offensive. (...)

Il n'y a pas d'avenir pour le Groupe, pour Air France, dans l'attrition et le repli. (...)

Nous avons ainsi défini, dans le cadre du projet et d'ici à 2020, une ambition de croissance de 2 à 3 % pour le LC AF :

- 2-3%, c'est une rupture : c'est deux à trois fois plus de croissance qu'au cours des 5 dernières années
- cela représenterait une dizaine d'avions en plus (hors mesures d'amélioration de l'utilisation de notre flotte LC)
- c'est avant tout reprendre la main par rapport à nos concurrents

Pour investir, nous avons besoin de cash :

- Une option serait de se financer par de la dette, mais les marges de manœuvre sont limitées compte tenu de la valorisation actuelle du Groupe, des taux d'intérêt auxquels nous pouvons emprunter et de l'impératif de restauration de nos capitaux propres au 31 décembre 2017 (référence à la dernière émission - 400M€ à 3,75%)
- La seule option est de se financer nous-mêmes en dégagant suffisamment de cash de nos activités. Cela suppose d'améliorer notre rentabilité. Il nous faut jouer sur tous les leviers :
  - > Ceux qui concernent les recettes (RSKO) - par ex.: digital, expérience client, CRM ... )
  - > Ceux qui concernent les coûts (CSKO): tous nos coûts et pas en se focalisant uniquement sur les coûts salariaux, même si c'est incontournable.

Pour cela, trois conditions sont absolument nécessaires :

- (i) Retrouver confiance en nous, entre nous, et recréer de la cohésion interne
- (ii) Renforcer notre performance opérationnelle
- (iii) Améliorer durablement notre compétitivité

2 Ambition de Trust-Together

J'ai construit, avec les équipes dirigeantes, une ambition réaliste : je ne vous propose que ce que nous sommes capables de faire ensemble, si nous nous en donnons collectivement les moyens.

(...), nous devons agir pour réduire le handicap de compétitivité lié aux taxes.

#### b) Renforcer notre compétitivité et l'utilisation de nos avions

Des progrès significatifs ont été réalisés depuis plusieurs années sur l'ensemble du Groupe, notamment à l'occasion du plan Transform.

A propos de Transform, je connais le débat difficile sur la contribution des pilotes. Jean Paul Bailly y est revenu dans son rapport : les syndicats de pilotes estiment que leurs engagements ont été tenus, les organisations syndicales du sol et des PNC estiment que ce n'est pas le cas et qu'il serait insupportable que les choses en restent là.

Il va bien falloir en sortir une fois pour toute, l'entreprise ne peut pas rester bloquée sur cette question. La recommandation de Jean-Paul Bailly me semble appropriée : trouver ensemble un compromis, et le trouver vite, d'ici le mois de janvier. Ma volonté est de mener ces discussions avec les organisations syndicales représentatives de pilotes en les invitant à prendre en compte le ressenti des autres populations. C'est une condition nécessaire pour avancer, elles doivent le comprendre.

Mais je l'ai déjà dit, nous avons besoin d'aller plus loin. Il nous faut agir sur tous les leviers de cette compétitivité :

- Adapter nos organisations et nos modes de fonctionnement
- Poursuivre et amplifier les initiatives et projets en cours
- Négocier avec vous, avec un niveau d'ambition réaliste (je ne vous parle pas de baisser les coûts salariaux de 17%) des améliorations de productivité et de maîtrise de nos évolutions salariales.

Un levier important que nous n'utilisons pas suffisamment aujourd'hui, c'est l'optimisation de l'utilisation de notre flotte. Nous pouvons réduire nos coûts de capacité (KLM le fait mieux qu'Air France) en augmentant la durée d'utilisation de nos avions.

#### c) Afficher une vraie ambition RH et simplifier nos organisations et nos modes de travail

(...) cette nouvelle ambition RH autour de quelques grands principes :

- La motivation, l'engagement et la reconnaissance des salariés
- Leur développement professionnel et l'avenir de leur métier
- La capacité d'initiative et d'innovation que chacun doit avoir dans son travail
- La cohésion interne, entre tous les métiers, ce « travailler ensemble » que nous avons besoin de faire vivre davantage
- Le dialogue social qui a besoin d'être modernisé, plus confiant, plus respectueux, plus responsable aussi, y compris vis-à-vis de nos clients

(...) Enfin, il est essentiel de simplifier l'organisation et nos modes de fonctionnement, chez Air France et dans le Groupe Air France-KLM.

#### d) Reprendre l'offensive sur le long-courrier

(...) je propose de créer une nouvelle compagnie aérienne long-courrier aux côtés d'Air France, compétitive, innovante et porteuse de croissance pour notre hub de CDG, et dont la marque sera proche d'Air France. («Air France ...»). Nous avons décidé de nommer ce projet «Boost».

(...) Nous estimons que les lignes opérées par la nouvelle compagnie représenteront environ 10% de notre activité d'ici 2020, et celle-ci sera dotée d'environ 10 avions long-courrier, dont environ 30% sur de nouvelles routes.

(...) Notre réponse à l'offensive des compagnies du Golfe avec une structure de coûts plus basse, mais pas un positionnement low-cost.

Tout est à créer mais d'ores et déjà je peux vous indiquer quelles sont les options structurantes dans la création de cette compagnie :

- PNT : parti pris d'opérer avec les PNT Air France, avec des règles d'utilisation et de rémunération adaptées et développer l'emploi pilotes en France, dans le Groupe Air France

(...) tout mouvement se fera sur la base du volontariat.

Les conditions de mise en œuvre de cette ambition feront l'objet de discussions approfondies avec vous, partenaires sociaux. Elle passe par une modification des accords existants avec le SNPL sur les avions de plus de 110 places, et toutes les conditions de mobilité/détachement/carrière à définir pour les pilotes.

Par ailleurs, sur le sujet de la production balance entre Air France et KLM, je connais vos attentes. Il est légitime d'en parler. C'est pourquoi conformément aux dispositions des accords 'production balance' en vigueur je convoquerai une réunion dans les prochaines semaines visant à engager une nouvelle négociation quadripartite sur la production balance, afin de prendre en compte ces orientations dans de nouveaux accords.

e) Gagner en performance et en connectivité sur nos hubs et renforcer notre feeding Moyen Courrier  
 (...) • Sécuriser l'alimentation du hub de CDG dans des conditions économiquement soutenables en utilisant la même nouvelle compagnie pour opérer les lignes moyen-courrier les plus déficitaires en maintenant dans le Groupe notre capital de slots

Autre levier, le projet «Boost» doit aussi nous permettre de défendre et développer l'alimentation du hub de CDG, notre capital de slots, notre réseau et nos alliances (...)

- Même compagnie que la long-courrier, - même caractéristiques et positionnement
- La cible est de lancer cette nouvelle compagnie à l'été 2018 et d'atteindre 20% des SKOs moyen-courrier en 2020
- Sur le moyen-courrier, la nouvelle compagnie utilisera des avions 320 Airbus dont la maintenance sera aussi réalisée par Air France Industrie
- Piste et passage: là aussi fonctionnement s'appuyant sur les dispositifs Air France du Hub tels qu'ils sont envisagés à terme (déploiement du processus «Ramp target 2020» en Piste et forte digitalisation au Passage)  
 > Supports et commercialisation: prestations de services par les équipes Air France
- Cet outil complémentaire pourrait aussi nous permettre de rouvrir des lignes ou de ré-internaliser des fréquences actuellement opérées par des partenaires au départ de CDG

f) Développer nos marchés Point à Point au départ des 'home markets'  
 Concernant Transavia, j'ai décidé, que l'ouverture de nouvelles bases en Europe n'était plus une priorité et que nous allions recentrer son développement sur le renforcement de nos 'home markets'.

- Les investissements nécessaires à une stratégie pan-européenne (50 à 70 avions de plus) ne sont pas à notre portée
- Les opportunités de partenariats (p. ex. Eurowings) n'ont pas pu se concrétiser.

En France, nous voulons développer Transavia pour renforcer notre position et croître sur les marchés France-Europe.

Parallèlement je souhaite simplifier notre portefeuille de marques pour renforcer la lisibilité de notre offre en France:

- A partir de 2017, nous allons commencer à simplifier notre portefeuille de marques en faisant de Hop!Air France et de Transavia les marques uniques sur le Point-à-Point, sans impacts sur les outils de production et le contrat social propre à chaque opérateur: Transavia, Hop ou Air France
- Nous allons aussi mieux intégrer nos outils marketing et commerciaux

g) Renforcer la croissance de notre activité Maintenance

h) Défendre notre activité Cargo en soutien de nos activités passagers

i) Faire du lobbying pour une concurrence plus équitable

- Continuer les efforts de lobbying au niveau Européen pour une concurrence plus équitable avec les compagnies du Golfe
- Renforcer nos efforts de lobbying auprès de Paris et Bruxelles pour une application des règles européennes pour les compagnies low cost européennes (ex: Norwegian), comme le préconise d'ailleurs la Cour des Comptes dans son rapport de septembre sur l'Etat et la compétitivité du Transport aérien
- En France, réduire l'écart de compétitivité structurel dû aux taxes et cotisations plus élevées vs. les autres pays européens

Union  
syndicale  
**Solidaires**

**Alter**  
Ensemble

5 rue Walter Gropius CP 80215  
94518 Rungis Cedex

Tel : 09 81 90 34 03 Fax : 09 82 63 37 30

Courriel : [syndicatalter@gmail.com](mailto:syndicatalter@gmail.com)

Site web : [www.syndicatalter.fr](http://www.syndicatalter.fr)

Twitter : @SyndicatALTER

Facebook : [facebook.com/syndicatalter](https://facebook.com/syndicatalter)