

Jean Paul Bailly
Ancien Président-directeur général de la RATP
Président d'honneur du groupe La Poste

Vendredi 21 octobre 2016

A l'attention de
Jean-Marc Janaillac, Président-directeur général d'Air France-KLM
Frédéric Gagey, Président-directeur général d'Air France

Diagnostic et propositions

*« Je vous écris une longue lettre parce
que je n'ai pas le temps d'en écrire
une courte »,*
Blaise Pascal

Air France-KLM va se doter d'un nouveau projet stratégique, « Trust-Together », dont les objectifs sont de restaurer la confiance et la cohésion, ainsi que de construire une stratégie face aux défis auxquels le groupe est confronté. Cette réflexion s'appuie sur un diagnostic de la situation d'Air France.

Une mission de « diagnostic partagé » m'a ainsi été confiée par le président d'Air France-KLM et le président d'Air France. Ils ont souhaité que ce diagnostic soit largement partagé avec les organisations syndicales représentatives du personnel, dans une démarche qui fasse ressortir les points de convergences et de divergences et débouche sur quelques propositions, fondées sur ma compréhension des enjeux et mon expérience à la tête de deux grandes entreprises publiques pendant plus de vingt ans.

A cet effet, j'ai rencontré du 26 septembre au 17 octobre 2016 les organisations syndicales dans le cadre d'entretiens bilatéraux (CFDT, CFE-CGC, FO, SNPL, SNPNC FO, SPAF, UNAC CGC, UNSA Aérien PNC, UNSA Aérien PS), les administrateurs salariés d'Air France et d'Air France-KLM, ainsi que plusieurs dirigeants de l'entreprise. Un retour sur les conclusions du rapport aux personnes auditionnées a eu lieu lors d'une réunion plénière le 17 octobre. Ont apporté leur contribution à ma mission trois collaborateurs d'Air France en qualité de rapporteurs, Juliette Dussaule, Caroline Ferracci et Timothy Alliez.

Ces entretiens se sont déroulés dans une atmosphère sereine et constructive. Les organisations syndicales ont pu, si elles le souhaitaient, réagir aux conclusions de ce travail par une page de commentaires.

Diagnostic

1. Air France est une belle entreprise. Elle a beaucoup d'atouts, peut-être plus que d'autres, pour réussir : un marché mondial en croissance de 4 à 5% par an, croissance malheureusement captée aujourd'hui par d'autres acteurs ; une marque exceptionnelle, positionnée sur le haut de gamme et qui est un symbole de notre pays ; un service de qualité, apprécié des clients et en progrès permanent ; un réseau dense et très étendu ; un hub puissant et très bien placé avec Paris-Charles de Gaulle ; des alliances internationales efficaces, qu'il s'agisse de Skyteam ou de la *joint-venture* avec Delta ; des forces commerciales performantes, tout comme le site internet ou le *revenue management* ; enfin, un personnel qualifié et engagé, très attaché à son entreprise et fier d'y appartenir. Tout ceci explique un niveau de recette unitaire encore parmi les plus élevés.

Mais ces atouts ne sont pas une garantie pour l'avenir. Ainsi, le réseau est attaqué ; le hub peut perdre de sa pertinence avec les nouveaux avions long-courriers de plus faible capacité ; les alliances peuvent toujours être remises en cause ; la force et le symbole de la marque Air France peuvent conduire à une nostalgie du passé ou à l'illusion d'une entreprise immortelle que l'Etat viendra toujours sauver.

2. Concernant la concurrence qui se développe, l'effort de productivité qui a été réalisé par le biais de Transform 2015, l'écart de compétitivité qui demeure, même par rapport aux deux autres « majors » européennes, la fragilité financière d'Air France... ce sont là, à mes yeux, des faits établis. Les conséquences en sont :

- une recette unitaire, au-delà de la fluctuation des prix du pétrole, qui ne peut tendre structurellement qu'à la baisse ;
- un réseau court/moyen-courrier attaqué par les compagnies low-cost en forte croissance, elles-mêmes devenues des compagnies aériennes à part entière, réseau de ce fait assez lourdement déficitaire ;
- un réseau long-courrier vers le Moyen-Orient et l'Asie en difficulté face à la concurrence croissante des compagnies asiatiques, du Golfe ou encore de Turkish Airlines, qui offrent un produit de qualité à des prix compétitifs ;
- un réseau long-courrier vers l'Afrique et les Amériques encore protégé, mais sous la menace émergente de compagnies low-cost long-courriers comme Norwegian, ce qui est un risque car il contribue fortement au résultat d'Air France ;
- au total, une proportion de lignes rentables inférieure à ses principaux concurrents ;
- une activité fret réduite aux capacités soutes des avions passagers.

L'effort de productivité dans le cadre de Transform 2015 est incontestable. Il a participé au redressement d'Air France, allant de pair avec le faible cours du pétrole. Ce plan présente toutefois trois problèmes résiduels :

- les pilotes ont-ils fait leur part ? les pilotes avancent des arguments démontrant qu'ils ont respecté les accords et qu'il est donc temps de dépasser le plan Transform 2015. Un sentiment d'inéquité demeure cependant. Il convient de s'assurer que ce point ne constitue pas un motif de blocage pour la poursuite de l'amélioration de la compétitivité ;

- de nombreux salariés ont compris que le plan Transform 2015 serait suffisant pour rétablir durablement la compétitivité. Ils n'ont pas reçu le message que l'adaptation, dans un monde qui bouge, face à des concurrents qui progressent, devait être permanente ;
- l'uniformité du traitement, -20% quelle que soit la catégorie de personnel, si elle a été comprise, ne saurait être la règle pour la suite, les différentiels résiduels de compétitivité n'étant pas identiques pour tous les métiers.

Les écarts de compétitivité à la date d'aujourd'hui, qui demeurent après Transform 2015, sont également incontestables : qu'il s'agisse des benchmarks très décriés, des conclusions du cabinet Secafi-Alpha, expert mandaté par le CCE, plus consensuelles, ou encore de l'analyse des *business cases* entre Air France et KLM. Si la plupart des organisations syndicales conviennent de cet écart global de compétitivité, les avis divergent sur l'écart de compétitivité métier par métier.

La fragilité financière d'Air France est également un fait. Après le désendettement indispensable, les cessions d'actifs et la recapitalisation par le groupe Air France-KLM, Air France avait néanmoins fin 2015 des fonds propres négatifs, situation aggravée par le coût des grèves. Elle ne pourra faire face au « mur des investissements » de renouvellement, très importants dès 2017, ni par la dette, ni par une augmentation de capital, mais seulement par ses résultats d'exploitation. Dans l'état actuel des résultats et des projections, Air France n'est pas à même d'y parvenir. C'est une grave menace pour l'avenir.

Face à ces faits, qui me paraissent avérés et difficilement contestables, les organisations syndicales ont des attitudes très différentes, allant de la compréhension et du partage de ces réalités (c'est en particulier le cas des administrateurs salariés), jusqu'à la remise en cause des chiffres, en passant par diverses stratégies que l'on pourrait qualifier de stratégie « d'évitement », visant à contourner la difficulté de ce constat.

3. L'environnement fiscal et réglementaire ne met pas Air France à armes égales avec ses concurrents : dérégulation du secteur, redevances aéroportuaires, taxes et autres redevances, etc. Ce point doit être objectivé afin d'en mesurer la portée et d'apprécier le décalage réel et global face aux deux autres « majors » européennes. Cette préoccupation est commune aux organisations syndicales et à la direction générale, mais elle est mise en avant par certaines organisations comme « la » solution aux problèmes de compétitivité d'Air France, au risque d'en faire un préalable à toute autre action et donc de conduire à un certain immobilisme.

4. Les organisations syndicales s'accordent à dire que la fusion Air France-KLM a bénéficié aux deux entreprises mais, qu'aujourd'hui, le déséquilibre des productions s'accroît en faveur de KLM. Pour certaines organisations syndicales, ce serait le résultat d'une volonté commerciale délibérée de la direction, ce que d'autres organisations réfutent vigoureusement, mettant en avant l'intégrité et l'attachement à Air France des équipes commerciales. Un retour rapide à l'équilibre initial, demandé par les organisations syndicales pilotes, pénaliserait pour de nombreuses années toute possibilité de développement de KLM et est, de ce fait, potentiellement explosif et certainement insoutenable. C'est pourquoi Air France doit chercher à réunir les conditions économiques d'une croissance rentable afin de poursuivre son développement comme KLM, à un rythme qui permette progressivement de retrouver un équilibre.

5. L'attitude des organisations syndicales face aux low-costs est très ambiguë et couvre un large éventail. Elle va de ceux qui pensent qu'il n'y a pas de nécessité à s'adapter, Air France étant sur un autre segment de marché, plus haut de gamme, jusqu'à ceux qui font le constat que les low-costs sont un nouveau modèle qui couvre progressivement tous les réseaux et tous les motifs de voyage, nécessitant de repenser l'ensemble du court/moyen-courrier. En réalité, l'attitude des organisations syndicales semble souvent dictée par la crainte que leur inspire, pour les catégories qu'elles représentent, les conséquences du développement des low-costs : relativement limitées pour les pilotes, beaucoup plus fortes pour les PNC du fait de conditions d'emploi différentes, ainsi que pour les personnels au sol avec le risque de la sous-traitance.

Transavia France suscite en particulier de nombreuses incompréhensions. Beaucoup ne comprennent pas que Transavia France continue à perdre de l'argent (mais moins que si Air France était l'opérateur) et y voient une concurrence interne perdante pour tous. Une clarification est dès lors nécessaire, à commencer par le fait de préciser l'ambition et le rôle de Transavia.

6. Air France est aujourd'hui une entreprise où la défiance prévaut dans une large mesure. Il y a peu de confiance entre les organisations syndicales et la direction, entre les organisations syndicales elles-mêmes, entre les salariés des différents métiers, entre les pilotes, les PNC et leurs cadres... On sent dans l'entreprise des lignes de fractures importantes. Ce constat est assez largement partagé par les organisations syndicales et la direction générale. Les causes en sont diverses, mais se sont accumulées au fil des années et accentuées depuis la grève des pilotes de 2014, aggravées par une communication de la direction perçue par certains comme arrogante, anxiogène et négative, notamment vis-à-vis des pilotes.

Or, dans une entreprise où la défiance est importante et les fractures profondes, on ne peut rien construire. Et on ne peut pas reconstruire la confiance sans un plan stratégique qui donne la vision, l'ambition et crée les conditions du développement et de l'engagement des salariés.

7. Un consensus se dégage sur la lourdeur de l'organisation et la lenteur des décisions. La multiplication des réunions sans décision, la permanence d'irritants non réglés, les poches de dé-productivité qui perdurent, le fonctionnement en silos, les business units sans transversalité, la complexité de la gouvernance Air France-KLM sont, par exemple, souvent cités.

L'attente d'une organisation plus simple, plus fluide, plus coopérative, plus réactive, est évoquée, allant de pair avec un apport de sang neuf et d'idées nouvelles.

8. Il y a une vraie envie de tourner la page. Les organisations syndicales disent elles-mêmes les salariés à la recherche d'un nouveau souffle, d'un capitaine qui fixe et garde le cap ; qu'ils attendent un management qui allie dialogue et capacité de décision, un discours de vérité accompagné de modestie, lucidité, et capacité à assumer ses erreurs.

Propositions

Face à ce constat, le statu quo n'est pas une option, ni pour Air France, ni pour les syndicats, ni pour l'Etat. Des pistes doivent être trouvées pour recréer la confiance, la cohésion, puis, progressivement, la compétitivité et les perspectives de développement.

1. De manière générale, certaines organisations syndicales ont du mal à regarder la réalité en face et à en accepter les conséquences, notamment parce qu'elles anticipent, souvent à juste titre d'ailleurs, que les impacts seront difficiles pour les catégories qu'elles représentent. Mais, c'est aussi de la responsabilité de toute organisation syndicale que de contribuer à la pérennité de l'entreprise. C'est, de fait, le premier service à rendre aux salariés. Elles ont aussi leur rôle à jouer dans le rétablissement de la confiance, tout comme la direction de l'entreprise, par un discours responsable et respectueux, au-delà des désaccords avec leurs divers interlocuteurs.

Pour faciliter cette approche lucide et responsable, il est nécessaire de s'assurer que, dans toutes ces transitions, aucun salarié ne soit « laissé au bord de la route ». L'entreprise doit être capable d'anticiper, et d'accompagner le personnel, en prenant en compte son besoin de sécurité et de vision pour l'avenir.

2. Direction et organisations syndicales doivent s'attacher à lever ensemble trois risques de blocage, en mettant rapidement en place des modalités de travail qui le permettent (groupes de travail dédiés, missions convenues d'un commun accord, etc.) :

- objectiver aux yeux de tous le débat, qui a pu prendre dans un passé récent un tour parfois irrationnel, autour de la contribution des pilotes au plan Transform 2015, avec la volonté, tant de la direction générale que des organisations syndicales pilotes, de surmonter ce point, en évitant les discours accusatoires réciproques et en prenant mieux en compte le ressenti des autres catégories. Pilotes et direction s'honoreraient à trouver ensemble un compromis. De leur capacité à s'entendre dépend largement la possibilité pour Air France de retrouver sa cohésion et sa capacité à avancer ensemble ;
- dépassionner et objectiver le débat autour de la production balance avec KLM. Devant les incompréhensions, le mieux est d'être transparent sur les démarches qui conduisent, par exemple lors de l'analyse des business cases, à retenir l'une ou l'autre des compagnies. Les pilotes, mais aussi les autres catégories, pourraient ainsi toucher du doigt les différents paramètres influençant concrètement les décisions et les arbitrages. KLM devrait elle-aussi être associée à cet exercice ;
- comme il l'a fait pour la Poste, dans le cadre du plan « Performance et Convergence » (2003/2007), l'Etat pourrait s'engager parallèlement avec l'entreprise dans une démarche contractuelle sur plusieurs années, dans laquelle :
 - l'Etat s'engagerait à lever progressivement les facteurs faisant qu'Air France n'est pas à armes égales avec ses concurrents (redevances, taxes, régulation sociale européenne...);

- Air France s'engagerait à poursuivre ses efforts de productivité de telle sorte, qu'à la fin du processus, Air France soit effectivement redevenue aussi, voire plus compétitive que ses pairs.

3. La direction doit, de son côté, montrer très vite des signes qui donnent au plan Trust-Together sa crédibilité. On peut ainsi citer quelques exemples :

- mettre en place un dispositif partagé de concertation et de travail entre l'encadrement et les salariés pour traiter les « irritants » et les faire disparaître progressivement ;
- traiter, en priorité, les « poches de dé-productivité », ainsi que les réductions de coûts de support et la simplification des structures afin de démontrer que tous contribuent aux gains d'efficacité. A ce titre, substituer au fonctionnement par silos un fonctionnement plus transversal permettrait une optimisation plus efficace et plus globale ;
- développer une culture de la responsabilité, quitte à sanctionner lorsque cela s'avère incontournable, et avoir l'humilité de reconnaître ses erreurs ;
- annoncer clairement le positionnement de Transavia dans le groupe et préciser les objectifs dans le temps ;
- travailler davantage avec les organisations syndicales sur l'avenir des métiers et des parcours de carrière ;
- organiser des visites et des échanges pour l'encadrement et les organisations syndicales avec d'autres entreprises, dont des compagnies aériennes, comme la compagnie américaine Southwest, qui semble avoir réussi à fédérer ses salariés autour de son projet d'entreprise : « un but partagé, un savoir partagé, un respect mutuel ».

La direction et les organisations syndicales doivent faire du rétablissement de la confiance leur boussole, par une vision partagée de l'avenir, par un dialogue constructif à tous les niveaux, par le respect des engagements, enfin, par une communication franche, claire et respectueuse de chacun.

4. En conclusion, il me semble que le projet Trust-Together doit proposer une vision partagée et comprise par tous. Cela demande beaucoup de pédagogie de la part de la ligne hiérarchique pour en faire partager le sens : une vision ambitieuse mais réaliste, qui éclaire l'avenir, redonne de la cohérence, de l'envie et des perspectives de développement, sans toutefois créer de faux espoirs. Et cela passe aussi pour les organisations syndicales par le courage d'un regard lucide sur les évolutions qui menacent Air France, si l'entreprise dans son ensemble ne bouge pas. Les projets devront s'inscrire dans cette ambition et être mis en œuvre par des collaborateurs motivés grâce à la prise en compte de l'avenir des métiers et la considération pour le travail de chacun.

Pour ce faire, il devra également passer par un langage de vérité, notamment sur la compétitivité, qui n'accuse pas, mais soit responsable, propose et négocie des solutions pour avancer. Il devra, sous peine de non crédibilité, se traduire par des mesures rapides et concrètes, dans le cadre d'accords collectifs ou de concertations sociales approfondies.

Jean-Paul Bailly