Présentation du projet Trust Together par le Président Jean Marc Janaillac CCE Air France du 3 novembre 2016

Table des matières

0 Introduction 3

1 Méthode et enjeux de Trust Together 3

a) Retour sur la méthode de Trust-Together 3

b) Le statu quo n'est pas une option 4

c) Face à ces constats, pas de défaitisme: Nous pouvons et nous devons repartir à l'offensive 5

(i) Retrouver confiance en nous, entre nous, et recréer de la cohésion interne 6

(ii) Renforcer notre performance opérationnelle 7

(iii) Améliorer durablement notre compétitivité 7

2 Ambition de Trust-Together 8

a) Enrichir la relation avec nos clients, et mieux en tirer profit 9

b) Renforcer notre compétitivité et l'utilisation de nos avions 9

c) Afficher une vraie ambition RH et simplifier nos organisations et nos modes de travail 10

d) Reprendre l'offensive sur le long-courrier 11

e) Gagner en performance et en connectivité sur nos hubs et renforcer notre feeding Moyen Courrier 13

f) Développer nos marchés Point à Point au départ des 'home markets' 14

g) Renforcer la croissance de notre activité Maintenance 15

h) Défendre notre activité Cargo en soutien de nos activités passagers 16

i) Faire du lobbying pour une concurrence plus équitable 16

3 Conclusion: Une nouvelle dynamique pour porter le projet 17

4 Questions / réponses ..... Erreur ! Signet non défini.

0 Introduction

- Nous y voici, je suis heureux d'être ici, au rendez-vous fixé il y a 2 mois
- Je crois pouvoir dire que nous n'avons pas perdu de temps, mais il fallait aller vite et prendre des décisions, c'est ce qu'attendent les salariés et c'est ce que vous attendez
- J'ai présenté hier le projet aux Conseils d'Administration d'AFKL et d'AF, en précisant bien que je souhaitais que cette présentation reste confidentielle jusqu'à ce matin. Je me félicite que cette confidentialité ait été respectée et que vous n'ayez pas lu dans la presse ce matin le contenu, c'est comme cela que je souhaite travailler avec vous.
- Ma présentation est organisée en 3 points
    1. Retour sur la méthode et les enjeux de Trust-Together
    2. Notre ambition et les orientations stratégiques pour Air France
    3. Les prochaines étapes, en particulier dans le dialogue social

Nous engagerons ensuite le débat

1 Méthode et enjeux de Trust Together

a) Retour sur la méthode de Trust-Together

Ces derniers mois, nous avons conduit une analyse complète de la situation d'Air France et du Groupe en écoutant le plus grand nombre possible de collaborateurs, leurs représentants et les acteurs clés :

- Dialogue direct avec l'équipe dirigeante
- Echanges avec les organisations syndicales représentatives : d'abord personnellement avec chacune d'elle à mon arrivée, puis collectivement le 1er septembre et lors du dernier CCE, également à travers la mission confiée à Jean Paul Bailly, et via des rencontres avec le BCG. Merci de votre implication.
- Ecoute des managers et salariés avec de multiples rencontres dans les différentes directions de l'entreprise (Siège, Hub, DGI, Cargo, Commercial,...) mais aussi en vol dans les galleys et les cockpits
- Démarche spécifique de travail avec des Jeunes Cadres (« Sounding Board »)
- Conduite d'enquêtes internes:
    - Enquête auprès des 500 cadres dirigeants du Groupe AFKL sur les questions stratégiques. 75% de taux de participation
    - Enquête à base de questions ouvertes auprès de l'ensemble du personnel du groupe Air France portant sur la confiance et les moyens de la rétablir. 23% de taux de participation au global, avec des réponses de 1 800 pilotes, 2 900 PNC, et plus de 8 000 personnels au sol, une participation très élevée !
- Phase d'écoute en externe:
    - Investisseurs et communauté financière
    - Nos partenaires aériens
    - Etat
    - Autres parties prenantes du secteur (ex: DGAC)

A l'issue de cette phase d'écoute et de travail collectif, je me suis forgé ma propre vision que j'ai partagée et affinée avec les dirigeants d'AFKL, d'Air France et de KLM.

b) Le statu quo n'est pas une option

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!

Notre passé c'est une force, une fierté, mais on ne peut pas en permanence mesurer ce que nous avons à faire aujourd'hui et demain en se comparant à l' « âge d'or » d'hier, celui d'avant la concurrence, d'avant l'aviation de masse, d'avant les menaces terroristes, d'avant le digital...Nous devons nous tourner vers l'avenir.

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

Dans un contexte de croissance (marché mondial à +5.6% de SKO par an entre 2011-2016 ; marché européen +4.2% sur la même période), Air France évolue face à des **concurrents** qui captent la croissance sur tous nos marchés:

- Long courrier:
  - Montée en puissance des compagnies du Moyen-Orient et en Asie avec des structures de coûts plus favorables, devenant à terme plus grandes qu'AFKL (ex: En 2020, Qatar à la même taille de flotte qu'AFKL, Emirates 2x plus)
  - Emergence de nouveaux acteurs low-cost (Norwegian, French Blue)
- Moyen courrier et point-à-point:
  - Maintien des rythmes de croissance des acteurs low-cost (flotte +7% par an entre 2016 et 2020 à ~1500 avions) avec par exemple pour Ryannair et Easyjet; des flottes respectivement ~2 et ~3 fois plus grandes qu'AFKL en 2020.,
  - Mais la tendance, c'est la convergence des modèles low-cost et traditionnel : évolutions des low-cost (offre business, fréquences, distribution et positions sur les hubs) ; adoption de pratiques low-cost par les compagnies traditionnelles (ex: densification, options payantes, libre service)
  - Dynamique concurrentielle particulièrement active sur le marché français: nouvelles lignes TGV (Strasbourg, Bordeaux), nouveaux acteurs (ex: Volotea)

L'agressivité de nos concurrents a des **conséquences sur l'évolution de nos recettes**:

- Evolution 2012-2014: -2%/an pour le long courrier, stabilité sur le moyen courrier, mais au prix d'une forte rationalisation du réseau
- A partir de 2017: poursuite de la baisse de recettes au vu de la surcapacité sur le marché et des marges de nos concurrents

Dans ce contexte, les grandes 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 long-courrier

- La force commerciale sur leur marché coeur (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 (pour éviter les perturbations) et/ou le développement d'une filiale low-cost

Air France a fait **de nombreux progrès** ces dernières années pour renforcer sa position

- Ouverture de 19 lignes durant les 5 dernières années dont 13 encore opérées aujourd'hui
- Lancement de BEST sur Air France avec une nette amélioration de la satisfaction client
- D'importants progrès de compétitivité, permettant de dégager des marges de manœuvre ayant contribué au remboursement de la dette (dette presque divisée par 2 entre 2011 et 2016)

Mais ces avancées ne sont pas suffisantes, Air France continue de perdre des parts de marché

- Des difficultés pour ouvrir de nouvelles lignes rentables et assurer le maintien de certaines routes existantes que l'on ne souhaite pas abandonner afin de conserver notre réseau, nos alliances et la puissance de notre Hub
    - Une partie de notre réseau est fragile : 35% des lignes long-courriers et 80% des lignes moyen-courrier ne sont pas rentables
        - en particulier certaines routes hyperconcurrentielles sont ultra-déficitaires : ~10% de nos lignes long-courrier génèrent ~200M€ de pertes par an, et ~20% des lignes moyen-courrier génèrent ~100M€ de pertes par an. Ces foyers de pertes sont destructeurs pour notre entreprise, ils pénalisent notre capacité à investir
    - Cette fragilité limite notre capacité à ouvrir de nouvelles lignes et conduit à des fermetures à la fois sur des destinations récentes et anciennes
- Une attractivité de CDG remise en cause, notamment par notre moindre capacité à l'alimenter
- Un NPS en-dessous des meilleurs de l'industrie, en partie à cause de nos faiblesses opérationnelles
- Un manque de lisibilité de l'offre pour les clients sur le point à point.

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

Regardons les choses en face : aujourd'hui nous ne sommes plus les leaders, nous sommes devenus des challengers. Loin de nous abattre, loin de nous démoraliser, cette position de challenger doit nous motiver, nous donner envie de nous battre pour regagner notre place !

Il n'y a pas d'avenir pour le Groupe, pour Air France, dans l'attrition et le repli. Notre avenir, il passe nécessairement par la croissance ! Nous pouvons, nous devons repartir à l'offensive **avec un état d'esprit de challenger** ambitieux, qui ose faire les choses de manière différente pour gagner.

Nous avons ainsi défini, dans le cadre du projet et d'ici à 2020 une ambition de croissance de 2 à 3% pour le long-courrier d'Air France

- 2-3%, c'est une vraie 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 long-courrier)
- c'est avant tout reprendre la main par rapport à nos concurrents

Pour cela, nous avons besoin d'investir

- Sur la flotte: Air France a besoin d'acheter des avions (787, 350 et renouvellement futur de la flotte) et de compenser le retard d'investissement pris depuis 2012 suite à la priorité donnée au désendettement
- Sur la montée en gamme, le produit, le digital ou encore le marketing

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 tenue 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 dégageant 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

Nous avons ainsi défini dans le cadre du projet et d'ici à 2020 une ambition de croissance de 2 à 3% pour le long-courrier d'Air France.

Pour cela, trois conditions sont absolument nécessaires.

(i) ***Retrouver confiance en nous, entre nous, et recréer de la cohésion interne***

- J'ai une <u>certitude</u> : c'est tous ensemble que nous arriverons à relever nos défis. C'est le cœur de Trust Together. Sans confiance et sans cohésion interne, rien ne sera possible. J'ai un rôle, le management a un rôle, pour rétablir cette confiance et cette cohésion, mais vous aussi ! Pas un petit rôle, un rôle majeur ! Cette responsabilité, c'est une responsabilité partagée.

- Nous vivons une crise de confiance. Ce point de diagnostic dont vous m'avez fait part lors de nos premières rencontres, il est confirmé dans les expressions des nombreux salariés ayant participé à la phase d'écoute :
    - Seulement 44% des salariés Air France sont confiants dans la capacité du Groupe et de ses équipes à aller de l'avant et faire face aux défis actuels. Ce score particulièrement faible m'interpelle.
    - Le questionnaire montre aussi que beaucoup de salariés ressentent :
        - Un certain découragement et un climat morose
        - Un manque de vision et d'une stratégie claire
        - Un manque de proximité et d'écoute du Management
        - Un manque de reconnaissance
        - Mais aussi des atouts reconnus par tous: qualité et compétence des équipes, nos réseaux et nos hubs, l'image de notre marque

- Il faut être lucide sur ce constat, le regarder en face. Nous avons tous une part de responsabilité dans cette crise de confiance. Le découragement qu'expriment beaucoup de nos collègues, trouve aussi sa source dans nos blocages, dans certaines postures syndicales et managériales bloquantes, dans le choix de certaines formes de conflits aux conséquences catastrophiques pour nos clients et pour toute l'entreprise. Pour changer, il va falloir que chacun contribue, de ce côté-ci, et de votre côté aussi. Ça ne marchera pas à sens unique...

- Il faut des actions claires pour restaurer la confiance et recréer la cohésion interne. J'en vois cinq :
    - Un cap à long terme clarifié, avec des choix assumés
    - Une équipe resserrée qui incarne le jeu collectif
    - Une organisation plus fluide et agile, moins de silos, une responsabilisation au plus près du terrain
    - L'affirmation d'une véritable Ambition RH pour Air France, basée sur des engagements concrets pour tous les salariés, et un dialogue social renouvelé,
    - Un Groupe AFKL plus visible, qui travaille mieux ensemble

(ii) ***Renforcer notre performance opérationnelle***

- Air France a des atouts importants sur lesquels nous pouvons capitaliser
    - Volonté forte et engagement pour la réussite d'Air France
    - Nos métiers sont notre force et notre fierté, avec une vraie expérience et expertise et un haut niveau d'exigence de qualité
- J'ai conscience des progrès déjà réalisés ces dernières années qui vont dans le bon sens et ont contribué à faire évoluer Air France vers une meilleure performance opérationnelle (qui commence à se concrétiser, avec la mise en place depuis ce dimanche des nouvelles plages de Hub "de-peakées", et le focus renforcé sur la ponctualité Do)
- J'ai conscience également que la performance commerciale a contribué au redressement de l'entreprise, par des évolutions positives du produit (montée en gamme appréciée de nos clients, avec BEST & Beyond sur le LC et SMART & Beyond sur le MC ; rénovation des salons,...) et grâce surtout à des équipes commerciales engagées et professionnelles qui constituent un atout fort de l'entreprise et se battent au quotidien pour : optimiser la recette et les remplissages , ajuster en permanence le programme, fidéliser et conquérir de nouveaux clients ;
- C'est justement parce que je pense que la performance opérationnelle et commerciale de l'entreprise est un élément clé de notre succès que je souhaite renforcer l'investissement sur ces sujets, en mettant les projets comme PerfOps au cœur de nos priorités, en y allant plus vite et plus fort.
    - Nous y mettrons les moyens, le retour sur investissement sera positif
    - Nous les positionnerons au plus haut de l'organisation, et le Directeur Général d'Air France s'impliquera personnellement dans leur pilotage

(iii) ***Améliorer durablement notre compétitivité***

Nous allons nous battre sur tous les plans.

D'abord, nous devons travailler à réduire le différentiel de compétitivité dû aux taxes et aux cotisations sociales. Je passe sur les cotisations sociales, car nous sommes tous attachés à notre modèle social français, qui a sa logique de financement. S'agissant des taxes, ces actions sont nécessaires, ce sera un combat de longue haleine, nous aurons des résultats, mais là

aussi je veux tenir un langage de vérité : de là ne viendra pas une solution miracle qui suffira à restaurer la compétitivité d'Air France ! L'Etat n'en a pas ou plus les moyens, il a bien d'autres priorités, nous n'obtiendrons jamais des centaines et des centaines de millions qui nous dispenseraient de nos propres efforts.

Ensuite nous devons aussi faire porter nos efforts sur les postes de coûts hors personnel. Cela commence par une meilleure utilisation de notre flotte, comme un moteur de compétitivité et de croissance, et réduire ainsi nos coûts de capacité. Cela passe aussi par un travail avec tous nos fournisseurs pour mieux maîtriser nos coûts.

Enfin, même si nous mettons en priorité l'accent sur les améliorations de notre compétitivité opérationnelle, nous avons aussi besoin d'agir pour la maîtrise de nos coûts salariaux. Je sais que c'est un sujet sensible, mais nous ne pourrons pas l'éviter. Il faut le faire de façon réaliste, raisonnable, progressive, négociée, sans cibles provocatrices ni ultimatum. Mais il faut le faire.
Je vous mentirais, ainsi qu'aux salariés, si je vous disais qu'Air France n'a pas besoin de maîtriser ses coûts salariaux, qui représentent la large majorité des coûts hors pétrole, et qui augmentent alors que nos recettes baissent.

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

Notre ambition pour le Groupe AFKL, je l'ai dit à l'instant, c'est de reprendre l'offensive afin de:

- Redevenir un leader du secteur aérien mondial, construit autour de compagnies majeures - Air France et KLM -, coordonnant deux hubs européens, principalement axé sur :
  - son réseau long-courrier, intégré fortement dans un réseau d'alliances
  - son réseau moyen-courrier qui alimente les deux hubs
- Etre un acteur important du Point-à-Point à l'intérieur de l'Europe, en particulier sur nos 'home markets', notamment grâce à un véhicule low-cost (Transavia)
- Devenir une référence du secteur pour ses clients par son excellence opérationnelle, la qualité de ses produits, et la connaissance client grâce au digital
- Etre un leader mondial du MRO

« Trust Together, ce sont trois moteurs pour notre réussite :

- Faire progresser encore notre « expérience client »
- Renforcer notre compétitivité et notre performance opérationnelle, par nous-mêmes
- Affirmer une ambition RH pour nos collaborateurs, et simplifier nos organisations et modes de travail

...au service du développement de nos cinq grands business :

- Le long courrier
- Le moyen courrier, feeding de nos hubs
- Le point a point
- La maintenance
- Le Cargo

Enfin, nous devons agir pour réduire le handicap de compétitivité lié aux taxes

Je vais revenir sur chacun de ces axes.

a) Enrichir la relation avec nos clients, et mieux en tirer profit

Aujourd'hui, Air France-KLM n'est pas un leader mondial en termes de satisfaction client : le NPS d'Air France était de 30 en 2014 et a perdu 10 points par la suite en partie à cause des grèves répétées que nous avons subies, quand à les meilleurs standards sont supérieurs a 60. Nous allons utiliser 3 leviers pour y remédier :

- L'utilisation plus systématique du NPS en tant qu'outil managérial
- La "customer intimacy" ou personnalisation, grâce aux possibilités du digital
- Les nouveaux modes de distribution

En nous appuyant sur le professionnalisme dont font déjà preuve les équipes commerciales d'Air France, nous devons **renforcer encore notre mentalité 'Customer first', en interne** : notre ambition doit être d'atteindre, à terme, un **NPS de 50**, avec constance et régularité.

- Réduire les perturbations et mieux gérer leurs conséquences pour les clients ; accélérer la montée en gamme (Best)
- Faire du NPS un outil d'animation de nos manageurs, complété par des retours en boucles courtes
- ...et bien sûr être capables de trouver ensemble des formes de résolutions des conflits collectifs, qui ne détruisent pas en quelques jours les efforts de tous pour gagner la confiance de nos clients

A propos de l'amélioration de notre image client, je citerai un exemple qui concerne aussi le quotidien de nos salariés : nos uniformes, très appréciés, datent de 2003,... bientôt 14 ans ! Nous allons lancer le projet d'un nouvel uniforme pour 2018-2019, pour Air France et Hop!, en y associant les salariés concernés. C'est un investissement de l'ordre de 18 M€ sur 3 ans, nous le ferons !

Cette mentalité 'Customer first' passe aussi par la mise en œuvre du projet de '**client value**' avec le **CRM et les offres personnalisées** pour accroître les revenus

Nous devons aussi utiliser les **nouveaux modes de distribution :**

- Améliorer la connaissance de nos clients passant par les réseaux de distribution indirects, qui représentent 70% de nos ventes
- Introduire une offre produit plus flexible et transparente
- Etablir un lien plus privilégié avec les agences de voyages

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 couts 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:**

- J'ai fixé aux équipes l'objectif de mieux utiliser les avions long-courrier dont nous disposons en regardant toutes les pistes possibles (saisonnalité de l'offre et de la maintenance, optimisation des réseaux). Cette initiative nous permettra aussi de croître, sur le long comme sur le moyen courrier, à moindre coût
- Nous devons également réduire la part d'appareils loués dans notre flotte pour réduire les coûts de possession
- Enfin, nous allons étudier la possibilité d'optimiser les configurations cabine

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

La confiance et la cohésion interne (Trust Together), c'est aussi et surtout notre capacité à rassembler et mobiliser les hommes et les femmes de l'entreprise.

Je veux que nous définissions une **nouvelle ambition RH** Air France, concrétisée par des engagements qui touchent chaque salarié et des plans d'actions concrets. Je demande à Franck Terner et à Gilles Gateau d'y travailler, et de proposer vite, d'ici la fin de l'année, 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

Il faut aussi accélérer les initiatives visant à accompagner la **transformation Digitale** pour :

- Simplifier et moderniser nos modes de fonctionnement,
- Faciliter le travail collaboratif et améliorer les organisations du travail
- Accroître notre agilité

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

J'ai pris une première décision –la clarification de la Gouvernance à la tête d'Air France – en en devenant le Président non exécutif et en nommant un Directeur Général, Franck Terner, que je remercie d'avoir accepté cette responsabilité, tout comme je remercie Fréderic Gagey pour l'action qu'il a menée comme pour avoir accepté la nouvelle responsabilité de CFO du Groupe.

Il y aura d'autres décisions dans les semaines qui viennent pour simplifier nos organisations et modes de fonctionnement. Les différentes instances représentatives seront bien sûr saisies de ces changements. Par exemple, il me parait évidement que le management de notre Hub à CDG doit être simplifié et aller vers une organisation unique.

J'en viens à nos cinq grands business : voici ce que j'envisage.

d) Reprendre l'offensive sur le long-courrier

Nous pouvons viser une croissance profitable du segment long courrier Air France de 2 à 3% par an jusqu'a 2020, en s'appuyant sur des leviers de recettes et de couts :

Nous nous appuierons sur nos partenariats :

- En approfondissant nos alliances avec des partenaires forts sur chaque Région clé
    - **Atlantique-Nord :** Créer un pool unique avec Virgin et Aeromexico
    - **Asie** : Renforcer notre partenariat commercial et la coopération avec nos partenaires chinois, développer les JV commerciales avec Jet Airways en Inde
    - **Afrique :** Capitaliser sur notre position de leader, pour aider le Groupe et nos partenaires mondiaux à se développer depuis/vers l'Afrique, contre les compagnies du Golfe, en utilisant également des partenaires locaux (Kenya Airways, Air Cote d'Ivoire)
    - **Amérique Latine :** Utiliser au mieux les complémentarités de notre réseau avec Gol (y compris les forces de vente), et coopérer encore plus avec les nouveaux partenaires de Delta
- Renforcer l'intégration commerciale avec nos principaux partenaires, pour bénéficier d'une position de marché élargie et pour pouvoir proposer une offre mondiale à nos clients sur chaque marché
    - Modèle initié avec Delta (à développer avec Aeromexico et Virgin) : une gouvernance robuste et des résultats positifs
    - Modèle à étendre sur l'Amérique du Sud à l'horizon 2020 et sur la Chine ensuite (sous réserve de succès des négociations)
    - Développement de notre capacité à pouvoir vendre nos partenaires à travers l'Europe afin de renforcer nos marchés et notre Hub
- Continuer l'innovation, investir dans notre produit et à générer des revenus auxiliaires
- Améliorer notre compétitivité en continuant à augmenter la performance de nos Hubs, l'utilisation de nos actifs, et en obtenant une amélioration de la productivité de nos personnels navigants

Mais nous devons être lucides face à certaines situations d'hyper-concurrence sur des lignes ultra-déficitaires, dans lesquelles Air France subit des pertes si lourdes qu'elles nous poussent inexorablement soit à nous retirer, soit à handicaper notre développement :

- Les lignes fortement déficitaires détériorent notre performance économique, elles nous empêchent d'investir et croître ("environ 10% de nos lignes produisent environ 200M€ de perte")

- Abandonner purement et simplement ces marchés à la concurrence serait pour autant dangereux. Nous devons défendre notre réseau, qui est une force d'Air France, nos alliances et notre Hub de CDG (garder les slots)
- Mais, il faut être lucide, nous ne pourrons les rendre rentables au seul moyen de nos progrès de compétitivité sur Air France

Face à ce constat, et pour atteindre notre ambition de croissance, 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".

- La nouvelle compagnie permettra de défendre nos lignes trop fragiles mais aussi reconquérir des lignes fermées et en ouvrir de nouvelles : ce sera un relais de croissance, qui nous donnera les moyens d'être offensifs sur certains marchés
- Cette compagnie viendra accompagner Air France, en lui apportant marges de manœuvre retrouvées, grâce à plus de cash flow donc plus de capacité à investir (dans la montée en gamme, dans le produit, dans les avions, dans la croissance sur les autres segments rentables)
- Nous estimons que les lignes opérées par la nouvelle compagnie représenteront ~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

Le positionnement de cette nouvelle compagnie sera le suivant:

- Une entité du Groupe Air France
  - Des routes mixtes: business et loisirs
  - Avec les mêmes standards qu'Air France, en termes de qualité de produit, de professionnalisme des équipes
  - En code-sharing systématique avec Air France, en utilisant le même code opérateur si possible
- Un signe visible de la reconquête d'Air France
  - Symbolisé par notre retour sur des routes récemment fermées, dès que possible
  - Ouverture de nouvelles destinations avec une offre renouvelée
- Avec son propre caractère
  - **'Air France Lab'** : un lieu agile propice à l'innovation, bâtissant sur la culture d'innovation d'Air France, où les nouvelles idées pourront être testées facilement et rapidement avant une possible implémentation au sein d'Air France (par exemple couchettes en classe éco, expérience digitale complète, processus au sol radicalement nouveaux, nouvelles formes d'IFE[1], ...)
  - **Une compagnie pensée pour les usages digitaux**, avec une flotte 100% connectée et des outils digitaux intuitifs pour le personnel comme nos clients
- Notre réponse à l'offensive des compagnies du Golfe avec une structure de coûts plus basse, mais pas un positionnement low-cost
  - L'objectif premier de la nouvelle compagnie n'est pas de pénétrer les marchés "Low-cost ultra loisirs", comme l'ont fait Norwegian, French Blue et Eurowings. Elle sera essentiellement destinée à lutter contre les compagnies du Golfe qui se développent à bas coûts sur nos marchés cœur, que nous ne souhaitons pas abandonner mais où nous voulons continuer à croître

[1] [IFE: In-Flight Entertainment (écrans intégrés aux sièges d'avions, ainsi que l'interface et l'offre de contenu associés)]

Sur le plan opérationnel, ce nouvel outil sera complémentaire à Air France, au sein du Groupe Air France. 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

- PNC : Un recrutement spécifique, (comme à Transavia), avec des règles d'utilisation et de rémunération qui ne seront celles des PNC d'Air France
  - Afin de nous permettre d'opérer, sur ce périmètre, aux coûts du marché
  - Pas d'impact pour les PNC en poste à Air France et qui le restent bien sûr
  - Développer l'emploi PNC en France, dans le Groupe Air France

- PS : plusieurs options étaient possibles mais je fais le choix clair d'inscrire la gestion des opérations au sol, dans le cadre d'Air France
-
- Piste et passage: fonctionnement s'appuyant sur les dispositifs Air France du Hub tels qu'ils sont envisagés à terme, c'est-à-dire pour être précis, déploiement du processus "Ramp target 2020" (1 RZA + sous-traitants) et forte digitalisation sur la partie passager
  - Maintenance : réalisée par la maintenance Air France Industrie
  - Supports et commercialisation: prestations de services par les équipes Air France

Soyons clair, la création de ce nouvel outil ne sera pas à l'origine de départs contraints pour les PNT, PNC et PS. En particulier, l'accord ATGPEM sera pleinement respecté. Elle ne donnera pas lieu à des transferts imposés de contrats de travail entre Air France et la nouvelle compagnie : tout mouvement se fera sur la base du volontariat. Elle contribuera pleinement à la CRPN et plus globalement à la protection sociale française.

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

Nos hubs, de taille mondiale, occupent une place centrale au sein de notre réseau, de celui de nos partenaires, et donc de notre stratégie. Or ces dernières années, le hub de CDG est en recul face aux autres hubs européens en termes de connectivité (ACI 2016 Connectivity report).

Ce n'est pas nouveau... Déjà en 2012, Jean-Cyril Spinetta constatait que "l'essentiel des pertes, ce sont les pertes [...] sur le réseau d'apport au hub de Roissy avec les avions d'Air France : pas moins de 400 millions d'euros..." et déjà à l'époque, nous visions de retrouver l'équilibre sur ce réseau en 2014
Il faut prendre deux initiatives pour inverser cette tendance :

- Renforcer nos programmes de robustesse opérationnelle (Perfops, le programme de redesign des plages de hub, etc...), en en faisant une priorité pour le Groupe Air France
- 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

L'amélioration de la **robustesse opérationnelle** est aussi nécessaire pour regagner la confiance de nos clients :

- Il faut continuer d'améliorer notre ponctualité avec l'objectif de dépasser 50% de départs à l'heure (Do) sur Long et Moyen Courrier d'ici 2020
- L'accélération de PerfOps est une priorité en s'appuyant sur des leviers additionnels.
  - Définition de nouvelles procédures
  - Amélioration de la touchée à CDG en s'inspirant du programme d'excellence opérationnel de Delta
  - Simplification de l'organisation
  - Responsabilisation de nos équipes et des managers
  - Simplification du produit
- Nous voulons également lancer des initiatives communes de simplification avec Paris Aéroport

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**

- Mêmes problématiques d'hyper-concurrence que celles observées sur le long-courrier, exacerbées par la présence agressive des compagnies Low-Cost
- 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'

Un certain nombre de choix était nécessaire pour renforcer et recentrer notre activité Point-à-point :

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 (~50-70 avions de plus) ne sont pas à notre portée
- Les opportunités de partenariales (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

- Une présence forte sur notre marché domestique est un préalable à notre développement en Europe. Avec notre fonctionnement actuel, nous perdons des parts de marché face aux compagnies Low Cost en France
- Nous lançons une réflexion sur la meilleure façon d'utiliser nos actifs sur le marché domestique, y compris Transavia, pour défendre nos positions à Orly et se développer depuis/ vers la province, notamment face à la concurrence du TGV
- Nous devons poursuivre par ailleurs les améliorations de compétitivité de HOP ! et de Transavia sur leur périmètre de production respectif.

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

Enfin, nous devons **adapter les modèles opérationnels par escale, intégrant l'évolution de l'activité, de la compétitivité, et l'emploi**

- Beaucoup d'efforts et de progrès ont déjà été réalisés par notre personnel au sol (à Paris comme globalement en province) suite à la baisse de l'activité domestique
- Malgré ces efforts, des écarts plus ou moins importants selon les escales persistent par rapport à nos concurrents, et, nous devons continuer à nous adapter
- Un "accord de cadrage et de méthodologie" vient d'être signé au niveau de l'établissement Point-à-Point, par toutes les organisations syndicales, qui permettra de préparer ce travail dans la concertation
- Il faut donner des perspectives aux salariés de nos escales de province quant à l'évolution de leurs métiers, je sais que c'est ce qu'ils attendent. Ce travail doit y contribuer, avec un seul objectif : ne laisser personne au bord de la route

g) Renforcer la croissance de notre activité Maintenance

Il faut préserver notre position parmi les leaders mondiaux sur le marché de l'E&M, qui est une chance et un atour majeur pour Air France KLM. Je souhaite **continuer d'investir dans la croissance de l'activité E&M**, afin de préserver notre position de 2ème acteur mondial sur un marché en croissance.

Là, comme ailleurs, il faut aussi préparer l'avenir et réfléchir aux meilleurs modèles industriels. Dans le cadre de ces réflexions, je propose que nous nous intéressions particulièrement à celui de Lufthansa Technik, qui me paraît assez puissant. Il faudra donc lancer une étude dans le but :

- De déterminer dans quelle mesure une évolution vers ce type de modèle permettrait de renforcer l'activité et sa contribution au Groupe (pour renforcer nos moyens d'action et notre capacité à répondre rapidement et de façon plus agile au marché, image de marque)

Ces réflexions seront à mener en y associant les représentants du personnel bien sûr, dans le respect de deux principes :

- Volonté de maintenir les activités sous le contrôle à 100% du Groupe. Lufthansa Technik, filiale de Lufthansa, est un bon exemple d'application de ce principe. Il ne s'agit en aucun cas de préparer une cession : ce serait une erreur stratégique pour le Groupe Air France KLM
- Maintien des éléments du contrat social comme la question des GP par exemple, qui sont un sujet emblématique je le sais

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

L'industrie du Cargo fait face à un environnement difficile d'augmentation forte de l'offre et de très faible croissance de la demande, impactant les taux de remplissage et le rendement du marché. Mais, la performance du Cargo, la vraie performance qu'il faut regarder, c'est +750M€ de marge contributive au Groupe AFKL. Nous devons défendre ce métier.

Un **nouveau plan de défense, avec une activité centrée sur le modèle belly**[2], contribuera à notre activité long et moyen courrier grâce à plusieurs initiatives :

- Poursuivre l'amélioration de nos activités via une plus grande coopération avec nos partenaires ainsi qu'une offre produit et des outils de gestion clients plus adaptés
- Renforcer l'intégration de la chaîne de valeur avec les logisticiens
- Poursuivre la transformation de nos infrastructures et le renforcement de certaines compétences

i) Faire du lobbying pour une concurrence plus équitable

Je suis scandalisé par les pratiques de certaines compagnies qui ont pris l'habitude regrettable ces dernières années de se développer en Europe en s'exonérant visiblement pour leurs personnels basés de l'application des législations fiscales et sociales locales. Cette situation n'a que trop duré et les autorités nationales et européennes se doivent d'enfin proposer une vraie harmonisation de la réglementation applicable aux personnels mobiles du transport aérien en Europe.

Par ailleurs, Air France est de façon évidente désavantagée par le poids des taxes, et des cotisations sociales liées au modèle social français. Sur ce second point, nous pouvons réfléchir au mode de financement au niveau Européen, mais personne ne songe à renoncer à notre modèle social, à la CRPN par exemple.

Nous devons poursuivre et intensifier nos efforts de lobbying:

- 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

---

[2] [Définition du modèle Belly: Utilisation des soutes des avions des lignes régulières afin de réaliser une activité Cargo]

Depuis que je suis là, je me bats pour cela ! Tous les jours ! Dans un contexte que vous connaissez, qui n'est clairement pas facile. L'Etat n'a plus d'argent, et les sollicitations des secteurs industriels se multiplient. Mais on peut arracher des avancées : à ce stade, je peux vous communiquer d'ores et déjà les actions concrètes que nous avons engagées ; Nous négocions actuellement une baisse de la RSTCA à Paris (qui est une redevance pour services terminaux, collectée par la DGAC) Nous négocions également une meilleure compensation des coûts de sureté...

Voilà, dans leurs grandes lignes –mais j'ai déjà été long- les orientations stratégiques que j'ai arrêtées au terme de ces deux mois d'écoute et de travail, comme je m'y étais engagé.

Le conseil d'administration d'Air France KLM en a débattu hier, et l'a approuvé. Le Conseil d'Administration d'Air France en a également débattu.

Ces orientations, elles constituent j'en suis persuadé une chance pour le groupe, et une perspective positive pour chacune –j'insiste, chacune- des catégories professionnelles de l'entreprise : pilotes, PNC, agents du sol.

En tant que représentants du personnel, vous avez un rôle essentiel à jouer dans la réussite de cette stratégie.

3 Conclusion: Une nouvelle dynamique pour porter le projet

Pardon d'avoir été long, mais l'enjeu est d'importance, et je voulais être aussi précis qu'il est possible de l'être à ce stade –encore une fois je vous ai présenté des orientations stratégiques, pas un business plan ficelé et bouclé.

Des orientations stratégiques, une vision que je souhaite partager avec vous, mais aussi des premières décisions concrètes en matière de Gouvernance, d'équipe renouvelée, d'organisation simplifiée et clarifiée.

Ce projet, je l'ai dit à plusieurs reprises dans mon exposé parce que c'est ma conviction sincère, il ne vivra que si vous y apportez votre contribution. En gardant votre libre arbitre, vos propres convictions, en négociant quand il faut négocier, mais dans un mouvement constructif.

Je crois sincèrement que les salariés de notre entreprise, mais aussi d'une certaine façon ses clients les plus fidèles, ceux qui sont encore attachés à Air France, attendent beaucoup de nous. Ils attendent de nous de ne pas répéter des affrontements stériles, une guerre civile larvée, un blocage de l'entreprise. Ils attendent que nous avancions et que nous avancions ensemble : pilotes, PNC, agents du sol, cadres. C'est cela, "Trust-Together", c'est cela que je vous propose.

C'est possible, si nous sommes prêts, les uns et les autres, à nous engager.

A vous la parole...